إدارة الخدمات السياحية

تأليف
د. صفاء أبو غزاله
خبيرة التسويق والدلالة السياحية

زهران للنشر

إدارة
الخدمات السياحية

تأليف

د. صفاء أبو غزالة
خبيرة التسويق والدلالة السياحية

الطبعة الأولى
٢٠٠٦

إدارة
الخدمات السياحية

المحتويات

الموضوع	صفحة
الفصل الأول: سمات الخدمة السياحية	١٠
سمات الخدمة السياحية	١١
السمات والخصائص الأساسية والنتائج المترتبة عليها	١٦
السمة الأولى: الخدمة السياحية غير قابلة للخزن ولا للجرد	١٧
السمة الثانية: الاتصالات	١٨
السمة الثالثة: التكاليف والتسعير	١٩
السمة الرابعة: تأمين الحماية للاسم التجاري (براءة الاختراع)	٢٠
ثانياً: السمات الناجمة عن اللاملموسية اتجاه السائح	٢٠
السمة الأولى: مفهوم الثقة	٢١
السمة الثانية: إجراء البحث أو عملية البحث	٢١
السمة الثالثة: صورة الخدمة في ذهن السائح	٢٢
السمة الرابعة: أهمية الكلمة المنطوقة	٢٢
ثالثاً: السمات الناتجة عن اللاملموسية اتجاه المجتمع	٢٣
السمة الأولى: رقابة الخدمة	٢٣
السمة الثانية: قياس الإنتاجية	٢٣

السمة الثالثة: التضخم والخدمات السياحية	٢٤
رابعاً: السمات الناجمة عن العلاقة المباشرة بين مؤسسة الضيافة والسائح	٢٤
السمة الرابعة: تعقيد المواجهة بين السائح ومورد الخدمة	٢٥
خامساً: السمات الناجمة عن سمة العلاقة المباشرة بين مؤسسة الضيافة والسائح	٢٧
سادساً: السمات الناجمة عن سمة العلاقة المباشرة بين مؤسسة الضيافة والسائح تجاه المجتمع	٢٩
سابعاً: السمات الناجمة عن مشاركة المستفيد في إنتاج الخدمة	٣٠
ثامناً: السمات الناجمة عن مساهمة المستفيدين في عمليات الإنتاج بعضهم البعض	٣٤
تاسعاً: السمات الناجمة عن مساهمة المستفيد في عمليات الإنتاج اتجاه المجتمع	٣٦
المبحث الثاني: نموذج الخدمة السياحية	٣٨
الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة	٣٨
إضافة قيمة إلى الخدمة الجوهر من خلال الخدمات التكميلية	٤٢
الخدمات الإضافية على المنتج	٤٣
حماية ممتلكات المستفيدين	٤٨
تحويل الخدمات التكميلية إلى الخدمة الجوهر	٥٢
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة للخدمة السياحية	٥٥
المقدمة	٥٧
إدراك الزبون للجودة في الفنادق	٥٩
المدخل لإدارة الجودة في الفنادق	٦٣

رقابة الجودة في العمليات الفندقية	٦٨
تدقيق الجودة	٧٣
إيجابيات تدقيق الجودة	٧٥
توكيد الجودة في العمليات الفندقية	٧٧
نماذج إدارة الجودة الشاملة	٨٣
أهمية الجودة	٨٤
المعايير المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة	٨٨
أبعاد إدارة الجودة	٩٠
النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة	٩٢
خارطة الجودة	٩٤
مراجع الفصل الثاني	٩٦
الفصل الثالث : تسعير الخدمات السياحية	١٠١
مقدمة	١٠٣
مفهوم وتعريف السعر	١٠٣
العوامل الداخلية	١٠٥
العوامل الخارجية المؤثرة في قرارات التسعير	١١٤
العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة الإستراتيجيات السعرية	١٢٣
مراجع الفصل الثالث	١٣٠
الفصل الرابع : توزيع الخدمات السياحية	١٣١

مقدمة	١٣٣
أهمية وطبيعة أنظمة التوزيع	١٣٤
أهمية الوسطاء التسويقيين	١٣٦
وظائف قناة التوزيع	١٣٧
عدد مستويات القناة	١٣٩
سلوك القناة بقدر تعلق الأمر بالمنظمة	١٤٢
سلوك القناة	١٤٢
تنظيم القناة	١٤٤
نمو أنظمة التسويق العمودية	١٤٥
قرارات إدارة القناة	١٤٩
مواقع العمل	١٥٠
الإجراءات التوزيعية المطبقة في القطاع السياحي والفندقي	١٥١
قناة التوزيع المباشر	١٥٣
قنوات التوزيع غير المباشر	١٥٣
منظمو الرحلات	١٥٦
مندوبو (ممثلو) مبيعات الفندق	١٥٦
أنظمة الحجز العالمية	١٥٧
الإتحادات والجمعيات السياحية الحكومية	١٥٧
المراجع العلمية للفصل الرابع	١٥٨

الفصل الأول

سمات الخدمة السياحية

م١: سمات الخدمة السياحية

تشير أدبيات التسويق السياحي إلى أن معظم المشـكلات التـي تواجـه المؤسسات الخدمية وبشكل خاص مؤسسات الضيافة تنبع مـن كـون خـدمات الضيافة تتسم بخصائص وسمات تختلف عن السلع فمن صفات الخـدمات أنهـا غير ملموسة (Intangible) واجتهادية (Subjective) وينبغـي اسـتهلاكها أو الانتفاع بها من أجل تقييمها وذلك في لحظة جاهزيتها (Must be consumed to evaluate and (almost Instantaneously، والخدمات تتسم بالإبداعيـة (Creativity)، باعتبارها أفكار ومنافع بها وتسهيلات، كما أنهـا ترسـخ فـي الذاكرة (Memorable)، علاوة على أن الخدمات تتسم بصفات أخرى من بينها أنها غير متجانسـة (Heterogeneity) ومتباينـة (Variable) وعامـة فـي طبيعتها (General) وذات اتساع كبير (Broad)، وقاعدتها التكلفويـة محـددة (Limited Cost Basis) وغير نمطيـة أو تقليديـة (Nontraditional)، ولا يمكن امتلاكها من قبل الزبـون Lack (of Ownership)، بـل يتطلـب مـن الزبون المساهمة (Participation) مع مقـدمي الخـدمات (Providers) فـي الحصول على الخدمة.

(Conclaves, 1998; Bateson, 1992; Booms & Bitner, Kotle, Bowen, Makens, 1996; Jones & Lockwood, 1989; Sasser & Waychoff, 1978; Levitt, 1981, Shostack, 1997; Lovelwdk, 1991; Nailon, 1982; Cooper, 1994; Gartner 1989: Lewis, 1989; Bryson, 1990; Morrison 1989, Gartner 1996; Richard Teare and S. Calver, 1996; Eiglier & Langeard, 1976).

وبرغم الصعوبة الموجودة في تصنيف الخـدمات بشـكل عـام، فـإن الخدمات الفندقية والسياحية في الواقع لا يمكن بأي حال من الأحـوال وصـفها

على أنها خدمة صافية (Pure (Shostack 1977) Service) وعليه يمكننا إعطاء صورة مبسطة للخصائص التي تتسم بها خدمات الضيافة وبالشكل التالي:

أولاً: إن الخدمات السياحية هي خدمات هالكة أو تتسم بالفنائية (Jones and (Perishable) Lockwood 1989)) وهذا يظهر واضحاً من خلال عدم بيع غرفة الفندق أو طاولة في المطعم أو مقعد في الطائرة أو في الباخرة أو في القطار. فإن هذه الخدمات غير المباعة لا يمكن خزنها (Stored) لليوم التالي وحتى لو تم بيعها في اليوم التالي فإنها تسبب للمؤسسة خسارة لا يمكن تعويضها. وهذه الخسارة ناتجة عن التكاليف الثابتة (Fixed Costs) المستمرة على ديمومة هذه الخدمات لتكون جاهزة إزاء الطلب. فالخاصية هذه تجبر الإدارات السياحية والفندقية على بيع خدماتها في نفس لحظة جاهزيتها لكي تستطيع تحقيق مبيعات أفضل وربحية أكثر (Liovelock, 1991).

ثانياً: تتسم الخدمات السياحية بأنها خدمات غير ملموسة (Intangible)، غالباً ما يصعب إبراز أو تسليط الضوء على المنافع والتسهيلات الموجودة في فندق أو مطعم معين ذلك لأن هذه المنافع ربما تكون مترابطة مع شخصية وكفاءة الطاقم أو العاملين في المنشأة السياحية والفندقية، وكذلك صورة المؤسسة المرسومة في ذهن الزبون أو ثقافتها (Organization Image and (Culture. وفي مثل هذه الظروف المحددة فإن عملية تحقيق الميزة التنافسية (Competitive Advantage) لصالح المؤسسة تصبح مهمة صعبة ومعقدة (Kotler, Bowen, Makens 1996).

ثالثاً: إن الخدمات السياحية هي خدمات متغايرة الخواص (Heterogeneous). حيث أن الخدمة التي تقدم إلى زبون ربما تكون مختلفة عن الخدمة التي تقدم إلى زبون آخر يسكن في غرفة أخرى في نفس الفندق. وهذا التفاوت الناتج في تقديم الخدمة قد يكون الشخص

الأول حضر إلى الفندق لحضور مؤتمر بينما الشخص الثـاني حضـر للفندق مع مجموعة سياحية (Group) عن طريق وكالة سياحة وسـفر في عطلة نهاية الأسبوع. وقد يحدث في بعض الحالات أن مقدم الخدمة في الحالة الأولى كان راغباً بتقديم الخدمة بالشكل المطلوب بينمـا فـي الحالة الثانية كان غير قادراً على تأدية واجباته بسبب ظروفه الصـحية أو النفسية التي حالت دون تقديم الخدمة بالشكل المطلـوب. (Nailon 1982) وفي هذه الحالة بالذات يصعب على مؤسسات الضـيافة تقـديم خدمات ذات معايير ثابتة بالجودة كما هو متعارف عليـه فـي قطـاع السلع.

رابعاً: تتسم الخدات السياحية بأنها خدمات لا يمكن نقلهـا (Intransportable) إلى حيث يتواجد الزبون (كما هو الحال في السلع) وإنما يتوجب علـى السائح أو الزبون الانتقال إلى حيث تتواجد خدمة الضـيافة أو الموقـع الأثري أو المتحف، (Buttle 1986). وفي هـذا المجـال لا بـد مـن التطرق إلى التطـورات الحاصـلة فـي قطـاع المطـاعم والتمـوين (Gatering). حيث استطاعت هذه المؤسسـات توصـيل (Delivery) خدماتها إلى المكان الذي يرغب به الزبون. وإزاء هذه السمة فإن الكلمة المنطوقة (Word of Mouth) تلعب دوراً هاماً في التأثير على الزبائن وبالتالي جذبهم تجاه الخدمات المقدمة للبيع من قبل مؤسسات الضـيافة (Eiglier and Lingered 1976).

خامساً: العلاقة الثنائية التفاعلية بين مقـدمي الخـدمات السـياحية والزبـائن (Service Encouner)، حيث يتوجب علـى المنتفـع مـن الخدمـة المساهمة والمشاركة في الحصول على الخدمة مع مقدمها أو موردهـا في الزمان والمكان المحددين (Czpiel 1985).

سادساً: إن هذه العلاقة الثنائية بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها لا يمكـــن أن تتم بالشكل المطلوب ما لم توفر مؤسسة الضـــيافة الـــدليل المـــادي الملموس (Physical Evedence) المتمثل بالأثاث والديكور والأضوية والمصاعد وأجهزة الهاتف والفـــاكس والإنترنـــت والترجمـــة ...الـــخ (Rinaghan 1981).

سابعاً: يتميز الطلب على الخدمات السياحية بالتذبذب من يوم إلى آخر من أيـــام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى فـــي اليـــوم الواحـــد. فالســـفر إلـــى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيراً في الشتاء بينما يزدهـــر فـــي الصيف. إزاء حالة الطلب هـــذه فـــإن مؤسســـات الضـــيافة كالفنـــادق والمطاعم وشركات النقل الجوي والبـــري والبحـــري تمتلـــك طاقـــات استيعابية محدودة وفي الغالب ما تكـــون ثابتـــة (Rigid) (Lovelock and Christopher 1991)، ففي حالة الطلب العالي لا تتـــوفر لهـــذه المؤسسات العرض الكافي من الطاقة الاستيعابية لسد الطلب العـــالي لا تتوفر لهذه المؤسسات العرض الكافي من الطاقة الاستيعابية لسد الطلب وبهذا تخسر جزء من الطلب الذي يذهب إلى المؤسسات المنافســـة فـــي السوق السياحي بالمقابل فإن الطلب المنخفض يسبب أيضاً خسارة ناتجة من أن الطاقة الاستيعابية المعروضة للبيع تبقى فارغة أي غير مباعـــة كساد الطلب. (العلاق والطائي ١٩٩٩).

ثامناً: إن عملية التي تتم من قبل الزبائن مؤسسات الضيافة (وكذلك المؤسســـات الخدمية الأخرى) لا يحصلون على حـــق الملكيـــة (Ownership) أو الامتلاك للخدمات حيث أن جميـــع الخصـــائص الماديـــة (Physical Attributes) الضرورية لمؤسسة الضيافة تبقى ملكا لها، ولكن الزبون ينتفع أو يستمتع بالخدمات والتسهيلات المقدمة إليه خلال فتـــرة مكوثـــه بالفندق أو سفره على متن الطائرة. وهذه العلاقة الفريدة تختلـــف تمامـــاً

على ما هو عليه الحال في العلاقة بين المنتج أو المورد للسلعة (Producer) والمستهلك. (Jones and Lock wood 1989, Gartner 1996)

الشكل رقم (١) يوضح الفروقات بين سمات الخدمة السياحة والمُنتَج

ت	السمات	المنتجات	الخدمات السياحية
١	المنتج	ملموس	غير ملموس
٢	القدرة على القياس	موضوعية	اجتهادية
٣	إدراك المستهلك	نمطية /ماذا ترى؟	يتوجب الانتفاع بها حتى يمكن تقييمها لحظة جاهزيتها
٤	شكل هيئة	تنتج	الإبداعية
٥	وقت الاستهلاك (الانتفاع)	جاهزة قبل وبعد	غالباً ما تكون لحظة جاهزيتها
٦	إمكانية الخزن	يمكن خزنها من يوم إلى سنة	(Perishable) لا يمكن خزنها (الفنائية)
٧	الامتلاك	تمتلك لفترة طويلة (ما لا نهاية)	(Memories) لا يمكن امتلاكها (ذكريات)
٨	المكان	تنتقل من المصانع إلى المستهلك عبر الوسطاء	يتطلب من السائح الانتقال إلى مكان تواجد الخدمة السياحية
٩	التسليم	تسلم في أي وقت يرغب به المستهلك	غير متجانسة ومتباينة Heterogeneity/ Variable
١٠	المرونة	محددة	عامة وذات اتساع كبير (Broad)
١١	التسعير	على أساس التكلفة	قاعدة التكاليف محددة
١٢	التسويق	تقليدي، خارجي Traditional	ليس تقليدي، داخلي بشكل واسع Non Traditional

على أساس الخصائص السابقة المميزة للخدمات السياحية والفندقية ينبثق عدد من السمات المتعلقة بإدارتها وتسويقها ويمكننا التمييز بين ثلاثة مستويات وهي:

١- مؤسسة الضيفة Service Organization

٢- الزبون (السائح) Client

٣- المجتمع أو السياسة العامة Society or Public Policy

ونتناول فيما يلي توضيحاً مبسطاً لهذه السمات على وفق المستويات الثلاثة وكما مبين في الجدول التالي حيث تظهر عشر سمات تواجهه مؤسسة الضيافة وثمان مشكلات تواجه الزبون (السائح) وسبع مشكلات تواجه المجتمع أو السياسة العامة وبذلك يكون لدينا خمس وعشرون سمة مشتركة.

السمات والخصائص الأساسية للخدمات السياحية والنتائج المترتبة عليها

السمات	المؤسسات (فندق مثلا)	الزبون (الضيف)	المجتمع
*اللاملموسية Intangibility	١- التخزين	١- الثقة	١- الرقابة على الخدمات
	٢- الاتصالات	٢- عمليات البحث	٢-قياس الإنتاجية
	٣- التسعير	٣- صورة الخدمات في ذهن الزبون	٣- التضخم
	٤- براءات الاختراع	٤- الكلمة المنطوقة (Word of Mouth)	
* العلاقة المباشرة بين المنشأة والزبون Direct Relationship between client and organization	١- تعقيد التفاعل	١- شخصية العلاقة	١- التوفيق بين شبكات الخدمة والتخطيط الإقليمي
	٢- بيئة الخدمة	٢- السيطرة (الرقابة)	٢- التقليل من الاختلال الوظيفي
* مساهمة (مشاركة) الزبون في عملية إنتاج الخدمة Client's participation	١- إنتاج الخدمة ٢- الابتكار وتغيير السلوك ٣- تعاون الزبون مع نظام إنتاج الخدمة	١- موقف الإعتمادية ٢- ارتباط الزبون بالمؤسسة (الولاء أو الانتماء)	١- الابتكار (التجديد) ٢- مساهمة الزبون في إدارة الخدمة

أولاً: المشكلات الناتجة عن اللاملموسية اتجاه مؤسسة الضيافة

السمات (الخصائص)	مؤسسة الضيافة
اللاملموسية Intangibility	١- الخدمة غير قابلة للخزن ولا للجرد (الفنائية Perishability)
	٢- الاتصالات
	٣- التكاليف والتسعير
	٤- تأمين الحماية (براءات الاختراع) Patents

السمة الأولى: الخدمة السياحية غير قابلة للخزن ولا للجرد

إن عملية خزن الخدمات السياحية غير موجودة وعلى هذا الأساس لا توجد رفوف "No Shelves" لخزن الخدمات كما هو الحال في قطاع السلع حيث توجد مخازن متخصصة لكل مادة وفق مواصفات محددة، وأن عملية الخزن للمواد أو البضائع هي لغرض سد الطلب المتوقع على تلك المادة دون الأخرى وهذا يعني تحقيق التوازن بين الاستمرار في الإنتاج بشكل منتظم من ناحية وعدم انتظام الطلب في السوق من ناحية أخرى.

أما في قطاع الخدمات السياحية فإن الخدمة يتطلب إعدادها وتهيأتها لغرض بيعها في نفس الوقت أو اليوم لغرض الانتفاع بها من قبل السائح وعليه فإن عدم بيعها اليوم يسبب خسارة لا يمكن تعويضها في اليوم التالي إذا ما بيعت تلك الخدمة، وهذا يعود إلى وجود التكاليف الدورية التي يتطلب تغطيتها، والخاصة بسياسة التشغيل. وفي هذا المجال لا بد من التأكيد على ضرورة وجود الخدمة المطلوبة وملازمتها لبائعها في نفس الوقت الذي ينتفع بها الضيف أي لحظة جاهزيتها، كالفنادق والمطاعم ...الخ، مع الأخذ بعين الاعتبار موسمية الطلب على هذا النوع من الخدمات.

وقد يتساءل البعض أنه بسبب التطور التكنولوجي قد حلت الآلة أو الماكنة بدلاً عن مقدم الخدمة، كالخدمة الذاتية في المطاعم ...الخ، إن هذا التساؤل وراد ومقبول لأننا نعتبر هذه الخدمات بمثابة خدمات تكميلية داعمة للخدمة الجوهر.

السمة الثانية: الاتصالات

إن لاملموسية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة تظهر عملية الاتصال مع زبائنها الحاليين وبشكل خاص مع زبائنها المحتملين سريعي التأثر بالحالات التي تطرأ على طبيعة الخدمات وأسعارها، وهنا يلعب الإعلان والترويج دوراً فعالاً في إظهار صورة بعض الأشياء وتعريفها لخلق ظواهر مؤثرة في ذهن هؤلاء الزبائن.

إن هذه المهمة تحتاج إلى التركيز على إيضاح أو شرح أو شرح المنافع (Binefits) الممكنة والمتأنية من الخدمات المقدمة ذاتها ولكن يبقى هذا الأسلوب صعباً وهذه الصعوبة تكمن عندما ترغب المؤسسة بجذب زبائن جدد لخدمة قديمة أو طرح خدمة جديدة في السوق.

ويترتب على أساس هذه المشكلة نتائج مهمة جداً، فمؤسسة الضيافة التي تعمل في نفس القطاع (كالفنادق والمستشفيات) تتصف بالتفاوت والتمايز فيما بينها، وعليه فالتسويق الكلاسيكي يعتبر عملية التمييز (Differentiation) واحداً من المبادئ الجوهرية لتطبيق استراتيجية تنافسية (Competitive Strategy) من خلال تبني المؤسسات للمنتجات أو الخدمات في نفس الدرجة والمستوى ولكن بشكل متميز، أي تقديم خدمة متميزة أو فريدة من نوعها والتي يطلق عليها في النشاط التسويقي الوعود البيعية الفريدة (U.S.P) حيث أن هذه الاستريتيجية تعتبر واحدة من الاستراتيجيات الهامة التي تسهل عملية الاتصال بين المؤسسة وزبائنها من خلال تقديم خدمات متميزة لا تمتلكها المؤسسة المنافسة في السوق السياحي.

السمة الثالثة: التكاليف والتسعير

إن عملية احتساب التكاليف في السلع الملموسة ليست مهمة معقدة لأنها تقتصر على حساب التكاليف الثابتة المتمثلة بتكاليف المواد الأولية (Cost of Raw Materials) زائداً تكاليف العمل المباشرة (Cost of Labor) المرتبطة بالإنتاج، زائداً نسب معينة للنفقات العامة، يضاف إلى المبلغ مقدار الهامش الربحي.

وفي حالة الوصول إلى المستوى المقارن مع المنافسين في السوق فإن هذا هو السعر المطلوب. وبالرغم من أن هذه الإجراءات لا تتلاءم مع نظرية التسويق التي تبدأ في السوق وتأخذ بالحسبان قرارات المزيج التسويقي (Marketing Mix Decisions) حول صياغة الأسعار إلا أنها في الواقع تمثل أكثر الإجراءات استخداماً وشيوعاً. أما في قطاع الخدمات السياحية فإن عملية التسعير تظهر أكثر تعقيداً لأن الإجراءات تختلف تماماً حيث أن عملية احتساب التكاليف المباشرة أكثر صعوبة بسبب غياب المواد الأولية الداخلة في الإنتاج وصعوبة قياس الوقت اللازم المصروف في عملية إنتاج الخدمة، وصعوبة تحديد أو تخصيص النفقات العامة.

وبالرغم من هذه الصعوبات فإنه يتطلب تحديد سعر نهائي للخدمة الفندقية مثلاً وفق الأسس السابقة أو وفق معايير محددة تتمثل بالتكاليف الثابتة والمتغيرة التي تكون بدورها إجمالي التكاليف كما هو مطبق في بعض المطاعم).

وبالنظر لهذه الصعوبات يتطلب إضافة فرضية خاصة بالظواهر السكيولوجية والنفسية لأسعار الخدمات الفندقية قياساً إلى أسعار المنتجات القابلة للمس. يضاف إلى ذلك أن العلاقة الموجودة في ذهن الزبون بين السعر والنوعية (Quality /Price) تبرز بشكل أكبر في الخدمة السياحية قياساً بالسلعة.

وعلى هذا الأساس فإن الزبون يعتبر السعر كمؤثر أو معيــار (Index) عملي لجودة الخدمة السياحية التي يرغب بشرائها، والأمثلة على ذلك كثيرة كما هو الحال في أسعار خدمات الفنادق أو أتعاب وكلاء السياحة والســفر ...الــخ، وفي مثل هذه الظروف فإنه يصعب اســتخدام سياســة الخصــم (Discount Policy) في حالة الخدمات بل أن التغيير في المضمون الموضوعي أو الحقيقي لجودة الخدمة غير الملموسة قد يكون أقل خطورة في تغيير السعر.

السمة الرابعة: تأمين الحماية للاسم التجاري (براءات الاختراع)

إن لاملموسية الخدمات السياحية تظهر صعوبة محددة إلا وهي استحالة حماية الخدمات السياحية في السوق الجديدة حيث لا توجــد بــراءات اختــراع للخدمات ولكن فقط بإمكان مؤسسة الضيافة الحفــاظ علــى اســمها التجــاري وعلامتها المميزة من خلال منع التقليد من خلال الإبداع والتطور المســتمرين. وكما هو الحال بالنسبة للسلع فإن الحماية تتولد مــن خــلال الميــزة التنافســية (Competitive Advantage) أو الجدارة المتميــزة أو البراعــة أو المعرفــة المهنية في إنتاج وتقديم الخدمة.

ثانياً: السمات الناجمة عن اللاملموسية اتجاه السائح

الخاصية	السائح
اللاملموسية	١- الثقة
	٢- عملية البحث
	٣- صورة الخدمة في ذهن السائح
	٤- أهمية الكلمة المنطوقة

السمة الأولى: مفهوم الثقة

تعتبر الثقة واحدة من الاحتياجات التقليدية الخاصة بقطاع الخدمة السياحية حيث أنه من الضروري أن تتوفر لدى الزبائن ثقة في الشخص الذي يقوم بتقديم الخدمة أو في المؤسسة السياحية التي يذهبون لشراء خدماتها. إن هذه الثقة ضرورية وخصوصاً في حالتين:

١- عندما يتوجب توفير المهارات (Specific Skills) في جزء من مؤسسة الطعام والشراب، كما هو الحال على سبيل المثال مع المطاعم وشركات التموين.

٢- عندما تأخذ الخدمة شكلاً معيناً فيه نوع من الخطورة الشخصية (Personal Risk) الزبون أو السائح.

مثلاً الشخص الذي يرغب بإيداع نقوده في قاصة الفندق، وهذه الحالة تنطبق أيضاً على سياسة شركات التأمين وفي بعض الأحيان ينبغي توفير العنصرين معاً في نفس الوقت مثلاً الخبرة زائداً العامل الشخصي كما هي الحالة في المحامي.

إن الحاجة إلى الثقة يمكن أن تكون مشابهة للشخص الذي يرغب بشراء السلع المعمرة (Durable Goods) مثلا شراء سيارة، حيث يأمل مشتري السيارة أن تعمل بشكل جيد لفترة زمنية مقبولة وأن لا تبدأ المشاكل بالظهور بعد شهر أو شهرين من تاريخ الشراء.

السمة الثانية: إجراء البحث أو عملية البحث

لغرض خلق علاقة إيجابية أو متبادلة بين الزبون والمؤسسة التي تقدم خدمات غير ملموسة، فإن هذا يجبر الزبون للقيام بالبحث عن معلومات كافية تخص الخدمات ذاتها من ناحية والقائمين على تقديمها وإيصالها إلى الزبون من ناحية أخرى.

إن قناعة وثقة الزبون بالمعلومات التي يحصل عليها بشأن الخدمة تعتمد على تجربته السابقة مع الخدمة ومقدار الانتفاع منها، وفي حالة عدم تجربتها سابقاً فإن من الأفضل الحصول على المعلومات من شخص سبق له أن جرب الخدمة وانتفع أو لم ينتفع منها، وهذا ما يطلق عليه إجراءات البحث الفعال (Active Search (Process وهو عكس الشراء العفوي أو الإنفعالي (Impluse Purchase) وهذا الأخير لا يستند على معلومات وبيانات كافية عن السلعة أو الخدمة المشتراة.

الثالثة: صورة الخدمة في ذهن السائح

بما أن الخدمة السياحية غير ملموسة فإنه من الصعب على المستفيد أن يستحضرها عقلياً كما هو الحال عندما يستحضر الصورة الذهنية أو العقلية لبعض المواد القابلة للمس، وعليه فإن عملية استحضار (Representation) المنافع المتوقعة عند شراء الخدمة تبقى مشوشة (Hazy) في ذهن المستفيد وبالتأكيد فإنها تعيق أو تعرقل قرار الشراء بشكل كبير. إن عملية الرضا والقناعة بالخدمة لم تنتج على أساس المنتج أو صورته والذين يعتبران مفتاح جوهري في إجراءات الاتصال للسلع الاستهلاكية. أما المؤسسات السياحية فأنها تعول بشكل واسع على الخصائص المادية والاتصال الشخصي ليشر صورة إيجابية (Positive Image) وبالتالي محاولة ترسيخها في ذهن المنتفع من الخدمة أو الضيف.

السمة الرابعة: أهمية الكلمة المنطوقة

في حالة الخدمات السياحية فإن قرار الشراء يتأثر إلى حد كبير بعمليات الاتصال والتفاعل بين الأفراد (Interpersonal Interaction) ومن ثم تظهر أهمية الكلمة المنطوقة كوسيلة فعالة ومؤثرة يعتمد عليها الزبون في تقليص المشاكل أو المخاطر التي تواجهه والمتعلقة بالثقة وتجربة الخدمة.

ومن خلال ذلك يتولد لدى الزبون اتجاهان: الأول إيجابي والذي بدوره يُحدث القناعة والرضا بالخدمات والثاني سلبي أي عدم القناعة والرضا بالخدمات التي حصل عليها خلال تجربته، وعلى وفق ذلك فأن الزبون يتحول في حالته الأولى إلى وسيلة ترويج إيجابية وفي حالته الثانية إلى وسيلة ترويج سلبية.

ثالثاً: السمات الناتجة عن اللاملموسية اتجاه المجتمع

السمة	المجتمع
اللاملموسية	١- رقابة الخدمة السياحية
	٢- قياس الانتاجية
	٣- التضخم والخدمات

السمة الأولى: رقابة الخدمة

في الواقع فإن هذه النقطة منها مشكلتين فرعيتين هما:

الأولى رقابة الاتصال بين المنظمات الخدمية والمستفيدين المحتملين للخدمة.

الثانية الرقابة على ممارسة أو احتراف الخدمة.

السمة الثانية: قياس الإنتاجية

إن عملية إعداد وتنفيذ السياسة الاقتصادية يجب أن تقوم على أساس تقدير الزيادة في معدلات الإنتاجية المحتملة التحقق في القطاعات المختلفة. إن قياس الإنتاجية للخدمات السياحية مرتبط بتقويم القيمة المضافة (Value Added) وكلاهما غير أكيد حيث أنه لا يمكننا استخدام معيار الإنتاجية المادية (Physical Productivity) كمعيار وحيد في قياس الإنتاجية في القطاع

السياحي لأن هذا القطاع يتسم بنشاطات غير ملموسة ناتجة عن عملية تقديم الخدمة. فكيف يمكننا مثلا قياس الإنتاجية للدليل السياحي الذي يرافق مجموعة سياحية. وهنا لا بد من التأكيد على أن عدداً كبيراً من الخبراء يعزون الفجوة الإنتاجية الحاصلة بين قطاع الخدمات السياحية وبقية القطاعات الاقتصادية إلى النمو السريع للأيدي العاملة في القطاع الإنتاجي.

السمة الثالثة: التضخم والخدمات السياحية

من المشاكل المعقدة التي تواجه المؤسسات السياحية هي تلك المتعلقة لعملية تسعير الخدمة حيث أن لاملموسية الخدمة من شأنها أن تجعل قياس التكلفة الحقيقية أمراً أكثر صعوبة قياساً بالسلع وهذا بدوره يؤثر على التطور الحاصل في مستويات الأسعار (Price Index) القياسية. ولتوضيح ذلك يمكننا عرض النتائج التي نشرته منظمة التنمية والتعاون الأوروبي (OECD) لعدد من الدول الأوروبية ولفترات متفاوتة حيث ظهر أن أسعار الخدمات قد زادت بدرجة أكبر من الأسعار القياسية العامة وبنسب مختلفة من دولة لأخرى مثلاً فرنسا (٢٩,٥%) والمانيا (٢٨,٢%) والمملكة المتحدة (٢٤,٥%). وكما أشرنا سابقاً فإن الخدمات السياحية لا يمكن خزنها كما أنه ليس من السهولة إيقاف استهلاكها أو الانتفاع بها. وفي الواقع فإن الطلب على الخدمات غير مرن نسبياً قياساً إلى السعر وهذا سيكون واحداً من المصادر الأساسية لملاحظة اتجاهات التضخم.

رابعاً: السمات الناجمة عن العلاقة المباشرة بين مؤسسة الضيافة والسائح

السمة	السائح
العلاقة المباشرة بين مؤسسة الضيافة والسائح	١- تعقيد المواجهة
	٢- رقابة البيئة
	٣- الإطار التوزيعي (شبكة التوزيع)

السمة الرابعة: تعقيد المواجهة بين السائح ومورد الخدمة

عندما يقوم مورد الخدمة في منظمات الأعمال الفندقية بالاتصال بالزبون فمن الضروري جداً أن ينتبه وبحذر شديد إلى كيفية تحديد وتمييز الزبون الراغب بالحصول على الخدمة. وهذا يعتبر أمراً جوهرياً لأنه في بعض الحالات يتطلب من مورد الخدمة وتسهيلات ترضي رغباته وحاجاته وقد يطلب أحياناً أكثر من ذلك وفي الواقع فأن عملية الاتصال الشخصي تأخذ اتجاهين:

الأول: اتصال السائح بمورد الخدمة (Provider).

الثاني: اتصال السائح بمستلزمات الخدمة (Requirements of Service).

فمثلاً يميز (Shcth) بشكل واضح بين أبعاد التفاعل الثنائي بين السائح ومورد الخدمة أي المحتوى مقابل الاتصال. إن القابلية على تحديد العوامل المرضية المشتركة في المواجهة تساهم في مجال تصميم الخدمات وفي تحديد مستويات الخدمة وفي تقييم بيئات الخدمة ومستلزماتها والتدريب وتحفيز موردي الخدمة وفي مجال قيادة سلوكيات الزبون وإرضائه بالشكل المطلوب، وهذه الطريقة إذا ما جعل الرضا عند المواجهة بحده الأعلى.

السمة الثانية: رقابة البيئة

يمكننا تقسيم الخدمة السياحية إلى نوعين أساسيين هما:

١- **البيئة المادية (The Material Environment):** حيث يتطلب من مؤسسات الخدمة السياحية خلق بيئة مادية مؤثرة وفعالة في ذهن الزبون وعليه يتطلب الأمر توفير مستلزمات وأجواء عائلية (Family Atmosphere) كترتيب الصالات الخاصة باستقبال الزبائن والواجهات الأمامية المترتبة والمنسقة ذات الألوان الجذابة كالفنادق ومكاتب السفر والسياحة والمطاعم ومكاتب تأجير السيارات ...الخ.

٢- **البيئة الأخلاقية أو الاجتماعية (Social (Moral) Environment):** عندما تهيئ المؤسسة السياحية بيئة مادية ملائمة بنفس الأهمية يتطلب منها

تهيأة بيئة اجتماعية مناسبة وهذه البيئة يتم خلقها من خلال العاملين الذين يقومون بتقديم الخدمة حيث يتطلب منهم التحلي بالأخلاق العالية المبنية على الود والاحترام والاستقبال الحار والصبر في تنفيذ جميع الطلبات التي يصدرها الزبون حيث لا يكفي لإشباع زبائن المطعم مجرد الطعام الساخن والجيد والنكهة الطيبة...الخ، وإنما يحتاج الزبون إلى ابتسامة حلوة واستقبال وترحاب وكياسة. وهذه الحالة لا تنطبق فقط على خدمات الطعام والشراب إنما على الخدمات السياحية كالنقل والإدلاء السياحية...الخ. وعلى هذا الأساس فإن البيئتين المادية والأخلاقية تكمل أحدهما الأخرى ولا يمكن الفصل بينهما اطلاقاً.

السمة الثالثة: الإطار التوزيعي (شبكة التوزيع)

لا يمكن نقل أو تحريك الخدمة السياحية من مكان تقديمها وعليه يتطلب من المنتفع من الخدمة أي السائح المجيء إلى مكان تواجدها، وهذه الحالة عكس السلعة التي يمكن نقلها من أماكن صنعها وإيصالها إلى المستهلك. عليه فالمؤسسات السياحية يتطلب منها البحث عن بدائل لإيصال الخدمات إلى عدة أماكن بدلاً من حصرها في مكان واحد. وفي هذا المجال يمكننا طرح الأمثلة الآتية: أن بعض المطاعم العالمية التي تحمل علامات تجارية مميزة بدأت بنشر مطاعمها في مواقع منتقاة حيث يتواجد زبائنها. أو تباع عقد امتياز (Franchising Contract) يمنح للشركة الأم التي تحمل العلامة التجارية حق إعطاء علامتها التجارية واسمها التجاري وفق شروط يتم الاتفاق عليها مع الشركة التي تحصل على الامتياز وهذا واسع الانتشار وشائع بين الفنادق والمطاعم العالمية.

خامساً: السمات الناجمة عن سمة العلاقة المباشرة بين مؤسسة الضيافة والسائح

بالنسبة للسائح، فالواقع أو الحياة الإنسانية بجبره على أن يخلق علاقات شخصية مع شخص ما لشراء خدماته التي يحتاجها في حياته اليومية. عليه فهو يحتاج إلى نوع من التصور السايكولوجي الذي يدفعه للقيام بهذه المهمة ألا وهي شراء سلعة أو خدمة معينة تلبي رغباته وحاجاته حيث تستند هذه العملية على ركنين أساسيين هما:

١- شخصية العلاقة Personalized Relationship
٢- الجاذبية والهيمنة (السيطرة) Captivity

إن بناء علاقات جيدة بين السائح والعاملين الذين يمثلون فلسفة مدرسة الضيافة يتطلب نوعاً من العلاقات النفسية تختلف عن تلك المطلوبة في شراء السلع. وعليه فإن شخصية العلاقة تكون باتجاهين:

أولاً: الرضا والثقة من قبل السائح إزاء مورد الخدمة وهذا الأخير يمثل صورة مدرسة الضيافة في ذهن السائح وعلاقته معها تنحصر في الآتي:

- تقديم خدمات متميزة.
- توفير المنفعة اللازمة.
- توفير الأجواء المناسبة وخلق علاقات إنسانية طيبة.

الثاني: أسلوب وطريقة تقديم الخدمة كاستخدام أساليب حديثة متطورة ذات لمسة إنسانية (Human Touch). والآن دخلت التكنولوجيا في معظم القطاعات الخدمية ولكن تبقى حاجة الإنسان إلى ترسيخ وبناء علاقات طيبة تعطي الرضا والقناعة لدى المستفيد من الخدمة. فالرضا يعتمد على عوامل كثيرة منها مثلاً العلاقة بين نوعية الخدمة وسعرها (Quality- Price). وهناك نقطة جوهرية

هي أنه يجب تهيئة كوادر أو عمالة ماهرة متخصصة ذات خبرة قادرة على تقديم الخدمات إضافة إلى معرفة الجوانب السلوكية في تقديم الخدمة السياحية.

السمة الثانية: الجاذبية والهيمنة (السيطرة)

على الرغم من أن الولاء للعلامة التجارية يعتبر أقوى بالنسبة للسلع قياسا بالخدمات، فإن علاقة الخدمة السياحية غالباً ما تستمر لمدة أطول ويرجع ذلك إلى السببين الآتيين:

الأول: فبالإضافة إلى العلاقة أو الارتباط النفسي الذي قد يوجد فإن الزبائن يكون لديهم عادات للتعامل مع المؤسسة وعندما يتعلمون ويعرفون كيف يعمل النظام (قواعده، إجراءاته..الخ) فإن المجهود اللازم لتغيير مصدر التوريد (البحث عن مؤسسة خدمية أخرى تقدم نفس الخدمة) غالباً ما يكون أكبر مما هو عليه في حالة السلع المادية أو الملموسة. فنادراً ما يغير السائح الفندق أو المطعم أو شركة النقل الجوي التي يتعامل معها حتى لو كانت الخدمة التي حصل عليها خلال رحلته السياحية غير مرضية بشكل عام.

الثاني: إن مؤسسات الخدمة تستخدم أساليب متطورة من شأنها جذب وربط الزبون بها واستمرار تعامله معها، من الأمثلة على ذلك، قيام الفندق بإعطاء تسهيلات وتخفيضات للمجاميع السياحية ولضيوفه الدائمين (Regular Guests). فعلى الرغم من أن هذه الخدمات تمثل خدمات تسهيلية أو إضافية إلا أن من شأنها أن تقوي علاقة الزبائن بالمؤسسات الخدمية التي يتعاملون معها وهذه التسهيلات والخدمات الإضافية تخلق حالة يمكننا تسميتها بالإغراء والجذب (Captivity).

سادساً: السمات الناجمة عن سمة العلاقة المباشرة بين مؤسسة الضيافة والسائح تجاه المجتمع:

السمة	المجتمع
العلاقة المباشرة بين المؤسسة والزبون	١- شبكات العمل والتخطيط الإقليمي
	٢- التقليل من الاختلال الوظيفي

السمة الأولى: شبكات العمل والتخطيط الإقليمي

بمعنى تأمين شبكات عمل أساسية للإقليم تقوم بها المؤسسات الخدمية من خلال خططها وبرامجها التي تساهم في تطوير المنطقة أو الحي أو المحافظة، فمثلا إنشاء محال تجارية، مستشفيات، ملاعب تسلية وترفيه، خدمات رياضية وسياحية في بعض مناطق الجذب السياحي كالبحيرات والأنهار والغابات والجبال..الخ، وليس الاعتماد على خدمات صناعية كما هو الحال في بعض البلدان الأوروبية. وهنا لا بد من التأكيد على نقطة هامة يتطلب أخذها بعين الاعتبار من قبل مؤسسات الخدمة عند القيام بإعداد خططها التنموية في البلد وهي ضرورة الحفاظ على البيئة وعدم تلويثها.

السمة الثانية: التقليل من الاختلال الوظيفي

إن نوعية الاتصالات بين موردي الخدمات والزبائن يمكن أن تكون ذات تأثير هام على الرأي العام والمناخ الاجتماعي. ففي اليابان على سبيل المثال نشأت بعض الاضطرابات (حوادث الشغب) على أثر الخلاف بين القائمين على إدارة السكك الحديدية والمسافرين الذين اشتكوا من تدني وتدهور نوعية الخدمات المقدمة إليهم عند رحلاتهم بالقطارات اليابانية. ومن جهة النظر العامة عندما تكون الخدمة جماهيرية وتؤدى على نطاق واسع في المجتمع لأن هذه الخدمة تعتبر حاجة أساسية فإن عدم الرضا من قبل المستفيد والناتج عن تدني

طبيعة الخدمات يمكن أن يتصاعد وخاصة عندما تكون هذه الخدمات مقدمة من قبل هيئات عامة تابعة للدولة.

سابعاً: السمات الناجمة عن مشاركة المستفيد في إنتاج الخدمة

السمات (الخصائص)	مؤسسة الضيافة
مساهمة (مشاركة) المستفيد في عملية الإنتاج Consumer Participation in the Production Process	١- توحيد المواصفات (إنتاج الخدمة).
	٢- التجديد والإبداع وتغيير السلوك.
	٣- تعاون الزبون مع نظام الإنتاج.

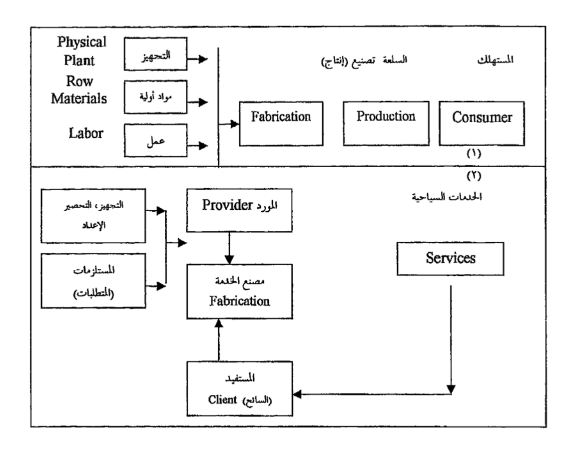
السمة الأولى: إنتاج الخدمة

تعتبر مشكلة الإنتاج من أكثر المشاكل إلحاحاً والتي ينبغي على مؤسسات الخدمة حلها فالإنتاج يتم في وقت الاتصال بين المؤسسة والزبون، كما أن الزبون يساهم بدرجة أو بأخرى في هذا الإنتاج كما توضح ذلك الأمثلة:

أمثلة توضح مشاركة أو مساهمة الزبون في عمليات إنتاج الخدمات:

١- الضيف: يقوم بإعطاء معلومات لموظف الاستقبال عن رقم الحساب وطريقة الدفع، والفترة الزمنية التي يرغب البقاء فيها بالفندق، وعندها يقدم موظف الاستقبال الخدمة للضيف وبذلك تصبح هناك مشاركة ما بين الضيف والفندق.

٢- المطعم: الزبون يختار نوع معين من قائمة الطعام وهنا يقوم مورد الخدمة بإحضار ما طلبه الزبون وبذلك تصبح هناك مشاركة ما بين مقدم الطعام والزبون.



الشكل (٢): الاختلاف بين العملية الإنتاجية لكل من السلع والخدمات السياحية

فالمخطط الأول: يوضح عمليات الإنتاج للسلع المادية (الملموسة) حيث يتطلب توفر ثلاثة عوامل أساسية وهي المواد الأولية، العمال، والتجهيزات المادية التي بدورها تساهم في إنتاج السلعة وإيصالها إلى المستهلك النهائي.

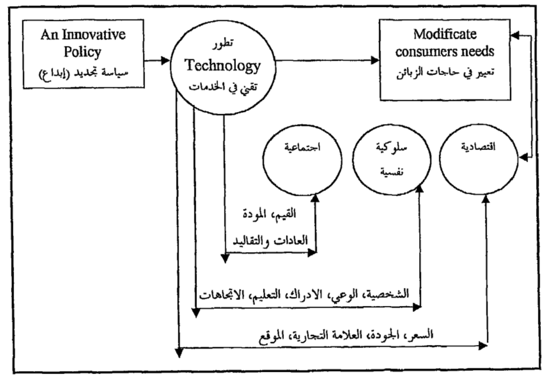
المخطط الثاني: نلاحظ الفرق واضحاً في عملية إنتاج الخدمة حيث يتطلب من الزبون المساهمة أو المشاركة في عملية الإنتاج، وبالتالي فلا توجد عملية نقل أو توزيع للخدمة بل يتطلب من الزبون الحضور شخصياً ومكانياً للانتفاع من الخدمة التي يرغب الحصول عليها.

ونتيجة لذلك فإن تنميط الخدمات السياحية يتم ببطء وباستثناء عدد محدود من الخدمات فإن من الصعب تطبيق أسلوب خط الإنتاج على الخدمات،

ولهذا يصبح من الصعب نسبياً تخفيض التكاليف. وينتج من صعوبة التحكم في العملية الإنتاجية مشكلة جودة الخدمة المؤداة، فهذه الجودة تظل غير ثابتة بسبب دور المستفيد في عمليات الإنتاج من ناحية وعدم وجود معايير ملموسة لتقييمها من ناحية أخرى.

السمة الثانية: التجديد (الإبداع) والتغيير في السلوك

Innovation and Change of Behavior



الشكل (٣): التجديد والتغيير في السلوك

عند تطبيق سياسة جديدة أو متطورة من قبل منشأة خدمة (فندق مثلا) معتمدة على التطورات التكنولوجية المضافة إلى تسهيل الإنتاج من الخدمات الفندقية فإن هذه الإجراءات بدورها تؤدي إلى تغيير سلوك المستهلك أو المستفيد من الخدمة وهذا السلوك بالتأكيد سيعتمد على العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية كما هو موضح في الشكل (٣).

في هذه الحالة يجب على المؤسسة دراسة وتحديد وتحليل سلوك الزبائن ومعرفة وتشخيص ردود أفعالهم الإيجابية والسلبية وبالتالي الحفاظ على الحالات الإيجابية وتفادي الحالات السلبية ومعالجتها.

ويتوقف تقبل الزبون للابتكار على طول الفترة اللازمة لاستيعاب النظام الجديد، وبصفة عامة فإن الزبون يميل إلى عدم تغيير عاداته مع اختلاف ذلـــك من مجتمع لآخر.

ونتيجة لذلك فإنه يمكن القول كخلاصة أن معدل الابتكار والتجديد فـــي مجال الخدمات يعتبر أوطأ قياساً إلى إنتاج السلع المادية.

السمة الثالثة: تعاون الزبون مع نظام الإنتاج

إن تعاون أو دور الزبون فـــي النظـــام الإنتـــاجي للخدمـــة (Client Cooperation With the system of Production) يعني دراســـة ســـلوك المستفيد في مكان الانتفاع من الخدمة وبالتالي من الضروري تقييم نزعاتـــه أو ميوله للتعاون بشكل واضح ودقيق. وفي هذا المجال يمكننا طرح الأسئلة التالية:

ما هو السلوك المرغوب فيه؟ وماذا يمكن أن تعمل المؤسســـة الخدميـــة إزاء هذا السلوك؟

في مجال التعاون والتنسيق يكون دور الزبون ضمن علاقـــات تشـــاور، تفاهم، تعاون، وتنسيق مع المؤسسة الخدمية ويكون هناك مساهمة فعالة من قبله اتجاه المؤسسة. ويمكننا طرح الأمثلة الآتية لتوضيح فكرة التعاون:

١- الدليل السياحي مع المجموعة السياحية.

٢- مطاعم الخدمة السريعة "Fasr Food".

٣- وكلاء السياحة والسفر وعلاقتهم مع المسافرين داخل وخارج البلد.

هذه الأمثلة توضح أن عملية التعاون والتنسيق والتفـــاهم متفاوتـــة بـــين المؤسسة والزبون. فعملية الحصول على وجبة طعام حارة أو باردة تختلف مـــن

شخص لآخر ومن مطعم لآخر حسب العلاقة وطبيعة المساهمة للزبون في الحصول على وجبة طعام سريعة

هذا التعاون والتنسيق يعتمد على الإجراءات والأنظمة والقوانين التي تتطلب من المؤسسة أن تجريها وكذلك الزبون الذي ينبغي أن يتعاون مع المؤسسة للحصول على الخدمة.

ثامناً: الناجمة عن مساهمة المستفيدين في عمليات الإنتاج بعضهم البعض.

السمات (الخصائص)	السائح
مساهمة (مشاركة) المستفيد في عملية الإنتاج	١. اعتماد الأنظمة والإجراءات (موقف الاعتمادية)
Consumer participation in the production process	٢. الولاء لمؤسسة الخدمة السياحية.

السمة الأولى: اعتماد الأنظمة والإجراءات (موقف الاعتماد)

تضع مؤسسة الخدمة السياحية القواعد والإجراءات المبرمجة لأداء الخدمة (مثل مواعيد بدء وانتهاء العمل، المكان والنماذج، الإجراءات أو المراحل....الخ)، ومن الناحية المثالية فإنه يفترض أن هذه القواعد توضع بشكل يتقبله الزبون، أو على الأقل يجعل مقاومته لها عند أدنى حد ممكن. وعند تطبيق هذه القواعد فإنها تصبح بمثابة قيود مفروضة على الزبون مما يضعه في موقف يعتمد فيه على مؤسسة الضيافة.

مثال ميداني يبين الإجراءات وحالة الاعتمادية

إن نادي البحر المتوسط في فرنسا (Club Mediterranean Vacation) مثلاً يطرح خدمات للسياح مثل رحلة سياحية خاصة للقرى والمجمعات السياحية. ولكن في داخل القرية السياحية فإن العلاقة ما بين

السائحين والعاملين تكون مشروطة ببعض الأنظمة والقوانين والإجراءات التــي يتطلب من كلا الطرفين (المورد والمستفيد) إطاعتها والالتزام بهــا حتــى ولــو كانت جميعها غير مكتوبة. وعلى هذا الأساس فإن درجــة التفــاوت أو التبــاين تعتمد على طبيعة الحالة الخاصة بالنشاط الخدمي، علماً بأن لكل نشــاط خــدمي ظروف وإجراءات عمل تختلف عن الآخر. وعلى أساس هذه الملاحظات يمكننا القول بأن كل من المؤسسة والزبون يأخذ دوره أو مكانه المخصــص للخدمــة والذي يعتبر أمراً ضرورياً وهاماً لنجاح العلمية.

السمة الثانية: ارتباط المستفيد بخدمات مؤسسة الضيافة

Consumer Identification With Service Organization

إن هذه السمة أو الظاهرة ليست خاصة في مبيعات الخــدمات، ولكــن تظهر أكثر تعقيداً في هذا القطاع، فحتى لو افترضنا أن الزبون مثلاً ليس راضياً بشكل جيد عن خدمات المطعم الذي يتعامل معه وطلب منه أن يقيم هذا المطعــم مع المطاعم الأخرى في السوق فإنه يحاول أن يميل إلى خدمات المطهم الــذي يتعامل معه.

هذه الظاهرة يمكن أن نوضحها المقدمة قياساً بالشركات المتضــاربة أو المتنافسة الأن السبب في ذلك يعود إلى عدم وجود معايير موضوعية ملموســة لتقييم الخدمات كمياً. وغالباً ما يكون من الصعب التمييز أو التفريق ولكن السبب الرئيسي يتمثــل فــي ميــل الزبــون إلــى الإحســاس بالارتبــاط أو الــولاء (Indentification) إلى المؤسسة التي يتعامل معها وذلك بسبب مشاركته فــي انتاج الخدمة.

تاسعاً: السمات الناجمة عن مساهمة المستفيد فـي عمليـات الإنتـاج اتجـاه المجتمع

السمات (الخصائص)	المجتمع
مساهمة (مشاركة) المستفيد في عمليات الإنتاج Consumer participation in the production process.	الإبداع أو التجديد والسياسـة العامـة (مساهمة المستفيد في إدارة الخدمـة السياحية)

السمة الأولى: تجديد أو إبداع الخدمة والسياسة العامة

Service Innovation and Public policy

إن تأثير السلطات العامة أو الحكومية لتشجيع أو الحكومية لتشـجيع أو عدم تشجيع التغير في قطاع الخدمات يتفاوت من بلد الآخر ومن وقت لآخر.

أولاً وقبل كل شيء توجد بعض التغيـرات التـي لا يمكـن حصـولها باستثناء القرارات القانونية أو التشريعية (Legislative Decisions).

وبشكل عام فإن الإجراءات تكون ناتجة من خـلال الطلبـات الخاصـة بآراء الناس أو رفض بعضها. وعليه غالباً ما توجد صعوبة في عملية الانتقـاء أو الاختبار لقرار دون آخر. ولهذا السبب يلاحظ التأخير وعدم الموافقـة علـى بعض الطلبات المقدمة من قبل المجتمع.

السمة الثانية: مساهمة المستفيد في إدارة الخدمة السياحية

Consumer Involvement with the Management of Tourist service

والمقصود هنا هو تأمين المنفعة المتبادلة بـين المؤسسـات السـياحية والمستفيد ذاته أو عائلته من خلال المشاركة في إدارة وتقديم الخدمـة بالشـكل المطلوب ومن الأمثلة على ذلك:

- مساهمة الطلبة في إدارة المطاعم التابعة للجامعات الأهلية والحكومية،
- مساهمة الطلبة في إدارة بيوت الطلبة (Youth House) التابعة لـوزارة الشباب وتقديم خدمات بأسعار معقولة لفئة الشباب ...الخ.

المبحث الثاني: نموذج الخدمة السياحية

الخدمة السياحة الجوهر

والخدمات التكميلية الداعمة

الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة

يحتاج رجل تسويق الخدمة إلى معرفة ما المقصود بالضبط بالخدمة الجوهر التي يقدمها، وكذلك بالخدمات التكميلية الداعمة لهذا الجوهر فالخدمة، كما رأينا آنفاً هي عملية أو أداء وليس شيئاً مادياً. ولكي تحقق مؤسسة الضيافة أهدافها المنشودة، فإنه يترتب عليها مسؤولية تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات المستفيدين وتحقق لهم مستوى من الرضا وفقاً لتوقعاتهم وإدراكاتهم للمنافع المتأتية من الخدمة المطلوبة. إن إشباع الرغبات وتحقيق رضا المستفيدين يتحقق فقط عندما تدرك مؤسسة الضيافة حقيقة أنه في كثير من الحالات لا يبحث السائح عن الخدمة الجوهر بمعزل عن الخدمات الأخرى الداعمة لهذا الجوهر. ولتوضيح ما هية الخدمة الجوهر والخدمات الداعمة والمكتملة يتطلب منا دراسة مستويات الخدمة.

مستويات الخدمة

على الرغم من أن الخدمة الجوهر وبعض الخدمات التكميلية تركز على معالجة الممتلكات المادية، فإن هناك خدمات تكميلية تتطلب وتتضمن عملية معالجة المعلومات. عن الخدمات السياحية والفندقية تتضمن الأنواع الثلاثة من المعالجات (نعني معالجة الناس، ومعالجة الممتلكات ومعالجة المعلومات).

يتطلب من جميع مؤسسات الضيافة أن تحصر تفكيرها وجهودها في المجال على معرفة المنافع والمزايا المتأتية من الخدمة والتي يدرك المستفيد أنه يدفع مقابل الحصول عليها. وهذا يتطلب من مديري التسويق أن يجمعوا هذه

الإدراكات من أجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية، وأن يحددوا كيف ينبغي علة المؤسسة أن تؤدي واجباتها إزاء كل من هذه العناصر.

إن مفهوم المنتج الإضافي أو المضاف (Augmented product) هو من المفاهيم الرئيسية في أدبيات التسويق. فمهمة رجل التسويق تنحصر في تنفيذ هذا المفهوم. وكما يقول (Levitt):" أننا لا نبيع الشيء الرئيسي الشاخص أمامنا، بل نبيع بالفعل مجموعة من حالات الرضا والإشباع التي تحيط بهذا الشيء الرئيسي". ومن الطرق المستخدمة في تحديد وتشخيص الخدمات التكميلية المرافقة للمنتج الجوهر، وضع خارطة تدفق لعملية تسليم الخدمة.

في كل من الصناعات الخدمية والإنتاجية، فإن المنتج الجوهر يتحول عاجلاً أم أجلاً إلى سلعة عندما تزداد المنافسة وتنضج الصناعة. وكنتيجة لذلك، فإن الميزة التنافسية عادة ما تركز على أداء عناصر الخدمة التكميلية. فالشركة التي لا تستطيع أن تبدع في العنصر الجوهري (Core element) لا يمكن أن يكتب لها النجاح.

لنأخذ على سبيل المثال لا الحصر صناعة نقل المسافرين جواً. إن الخدمة الجوهر لصناعة الطيران هي الأمان ونقل المسافرين لامواعيد المحددة من مطار إلى آخر. إن فشل الجوهر هنا قد يعني أن الطائرة لن تصل إلى حيث ينبغي أن تصل، أو أنها تصل إلى مطار آخر غير الذي تم الإتفاق عليه، أو أن الطائرة تصل متأخرة. وفي حالة تكرار أخطاء كهذه، وإذا ما استمر الأداء بشكل سيء، فإن شركة الطيران لن تكون قادرة على إجتذاب المسافرين، وبالتالي قد تشهر إفلاسها.

إن معيار الإختيار الحقيقي لشركات نقل المسافرين جواً في الدول المتقدمة مثلاً لا يركز على سلامة الوصول إلى المطار المطلوب وبإفتراض أن جميع شركات الطيران تقدم خدمات تقليدية وتتميز عن بعضها البعض فيبعض الجوانب، بإستثنااء أسعار بطاقات السفر التي نفترض أن تكون متقاربة، فإن

المسافرين غالباً ما يقيمون شركات الطيران على أساس عدة معايير مثل سهولة الحجز، سهولة الوصول إلى المطار من المحطات الفرعية، التسهيلات المقدمة داخل المحطة لتخليص العفش وإتمام إجراءات السفر، نوعية الطعام والخدمة داخل الطائرة، والوصول السليم والآمن للعفش. الخدمة التكميلية.فالكثير من الشركات قد وجدت أن القيام بنشاطات مثل تزويد العملاء بالمعلومات (عن طريق الهاتف والفاكس والإنترنت ... الخ.)، واستلام الطلبيات والقيام بأعمال الحجز، وعمل الفواتير وحل مشاكلهم تعد ضرورية لتحقيق المطلوب. فإذا ما فشلت الشركة في أداء مثل هذه النشاطات بفعالية وكفاءة، فإنها سوف تبدو عاجزة وغير مهتمة بالمسافرين. وبالتأكيد فإن هذه الشركة لن تكون قادرة على المنافسة، وقد تضطر للانسحاب من السوق بخسارة.

إن مستوى الأداء للخدمات التكميلية الأخرى قد يكون مسألة استراتيجية تنافسية ومعايير سائدة في الصناعة. فعند استهداف قطاع معين من السوق، يتساءل المسوق عن ذلك الجزء من القطاع الذي يوفر ميزة تنافسية إذا ما تم انتهاج سياسة الداء المتميز في تقديم الخدمات التكميلية. على الشركة ان تحدد مكامن الفرص السائحة لها، وان تستثمر هذه الفرص بفعالية لتحقق لنفسها ميزة تنافسية. فلا يكفي تقديم خدمات تكميلية معيارية في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة.

إن التميز (Excellence) في الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة.الجوهر يعد الضمانة الوحيدة لنمو الكثير من المؤسسات العاملة في قطاع السياحة والفنادق والمطاعم خصوصاً في ظل تنامي المنافسة. ولتأكيد هذه الحقيقة دعنا نقتبس ما قاله رئيس مجلس إدارة الخطوط الجوية البريطانية في تشرين الثاني ١٩٩٨ عندما أعلن عن عزم شركته تقديم خدمات تكميلية للمسافرين. يقول رئيس مجلس إدارة شركة الخطوط الجوية البريطانية "كلنا نقدم الخدمة الجوهر وهي النقل الجوي، وبهذا فلا يوجد شيء متميز. إلا أننا نبحث عن التميز في

تقديم خدمات تكميلية مبتكرة". وأورد رئيس مجلس إدارة الشركة الخدمات التكميلية التالية التي قال أن شركته أنفقت ١٥٠ مليون جنيه استرليني سعياً لتحسين درجة "المسافر العالمي":

توفير راحة أكبر للمسافرين، زيادة المرونة ورفع نسبة نوعية الخدمات مقابل الثمن، نزع المشقة من رحلات المسافرين وتوفير الراحة القصوى للعائلات المسافرة في إجازة.

- مقاعد جديدة بتصاميم علمية توفر مساند متحركة للرأس والقدمين ومساحة أكبر للركبتين من شأنها زيادة أسباب الراحة.
- شاشة فيديو شخصية لكل مسافر، وقنوات يزيد عددها علا ١٢، من ضمنها قناة للأطفال وأخرى للعائلة.
- مستلزمات وقوائم جديدة للطعام، تشتمل على وصفات للطاهي والنجم التلفزيوني بريان تيرنر وصينية طعام ذكية من طبقتين.
- مطعم خدمة ذاتية يقدم الوجبات الخفيفة.
- نظرة حديثة ومبتكرة للعائلة والطفل، تتضمن أموراً من بينها: سياسة "إطعام الأطفال أولاً، أول حضانة تفتتحها خطوط الطيران، خدمة عربات الأطفال و " صندوق الكتر" الذي يقدم ألعاباً مجانية للأطفال.
- تصميم داخلي جديد للطائرات يستغل الألوان المشرقة الجزئية لبث الحياة والبهجة.
- رحلات تخلو من العناء تيسرها خدمات استخراج بطاقة الإقلاع هاتفياً والتسلم السريع للأمتعة.
- حزمة سفرية تتضمن بطاقات للهاتف، بطاقات للخصم وأخرى للمعاملة الفضلى في سلسلة مطاعم بلانيت هوليوود.

إضافة قيمة إلى الخدمة الجوهر من خلال الخدمات التكميلية

Adding Value to Core Products with Supplementary Service

إن المنشآت، سواء كانت صناعية أم خدمية، تقـدم للمنتفعـين حزمـة (Package) تتضمن ليس فقط المنتج الجوهر (Core product) وإنما أيضـاً تشكيلة من الخدمات المرافقة أو التكميلية. إن هذه الخدمات التكميلية توفر قاعدة لتمييز الشركات الناجحة عن الشركات غير الناجحة. أي أن الخدمات التكميليـة أصبحت معياراً لقياس فعالية الشركات على اختلاف أنواعها.

ولكي يؤدي مورد الخدمة واجباته بشكل فاعل ومؤثر، ولكي يكون أداء الخدمة فعلاً مؤثراً وأكيداً، فإن عليه أن يتبع الخطوات التالية:

١- تحديد تلك الأفعال (Actions) وردود الأفعال (Reactions) التي يتوقـع المستفيد من مورد الخدمة (أو المؤسسة السياحية) تقديمها له أو تزويده بها.

٢- وضع وترتيب هذه النشاطات في مجاميع لتشكل الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية.

٣- تقييم درجة أو مستوى او مدى أداء مؤسسة الضـيافة لكـل عنصـر مـن عناصر الخدمة التكميلية – وإذا تطلب الأمـر، أن تقـوم الإدارة المعينـة بالاستجابة لكل متطلب أو حاجة من متطلبات أو حاجات المستفيد.

٤- إعادة تصميم حزمة الخدمة السياحية وذلك لغرض خدمة كـل قطـاع مـن القطاعات السوقية المستهدفة، مثلاً رجال الأعمال، العوائل، الشباب...الـخ. وتلبية توقعات وحاجات المستفيدين في كل قطـاع، بمـا يحقـق الأهـداف المنشودة لمؤسسات الضيافة.

الخدمات الإضافية على المنتج The Augmented Product

يعد هذا المصطلح، نعني الخدمات الإضافية على المنتج، من المصطلحات الراسخة في أدبيات التسويق. إن كتاب التسويق غالباً ما يشيرون إلى هذا المصطلح عند الحديث عن سياسة المنتجات (السلع والخدمات).

كما انهم يشيرون إلى مصطلحات أخرى مثل "المنتج الموسع" (Extended Product)، او "حزمة المنتج" (Product package) في محاولة لوصف العناصر التكميلية التي تضيف قيمة إلى السلع المصنعة.

ففي عام ١٩٧٢، وصف كوتلر (Kotler) المنتج الموسع على انه "المنتج الملموس زائداً كامل مجموعة الخدمات المرافقة له".

وقبل أكثر من عشرين عاماً مضت قال ثيودور ليفيت (Theodore Levitt):

" نحن نعيش في عصر يملي علينا أن يكون تفكيرنا حول المقصود بالسلعة أو الخدمة، مختلفاً تماماً عما كنا نتصوره بخصوص مفهومي السلعة والخدمة في الماضي . إن الذي ينبغي أن يهمنا فعلاً ليس مجرد الشيء المركزي المادي الذي نبيعه. وإنما الأهم والأكثر مدعاة للاهتمام هم مجموعة الرضا والإشباع التي تحيط بالأشياء التي نبيعها".

وتأسيساً على ذلك، جاء (Levitt) بمصطلح أطلق عليه اسم "مفهوم المنتج الشامل" (The total product concept) وهذا المفهوم يتألف من جوهر (Core) محاط بثلاث دوائر متحدة المركز.

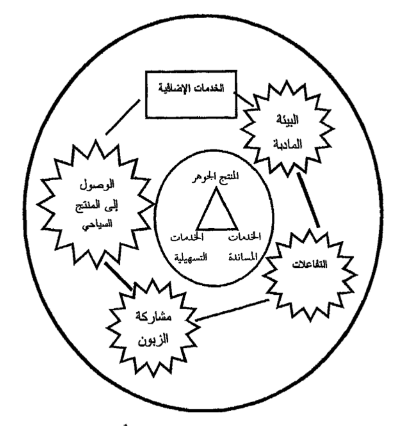
فالجوهر يمثل المهارات (Skills) والموارد (Resources) الأساسية المطلوبة لدخول السوق كلاعب. أما الطوق الداخلي الذي يحيط بهذا الجوهر، فإن (Levitt) أطلق عليه تسمية" المنتج المتوقع" (Expected product) والذي يمثل الحد الأدنى لتوقعات المستفيد، وهو يشتمل على السعر، المظهر، طريقة التسليم، شخصية مقدمي الخدمة وهكذا. إما الطوق الداخلي الآخر فهو ما

يسمى بـ" الخدمات الإضافية على المنتج" (The augmented product) وهو يتضمن منافع أخرى، تضاف لكي تعزز جاذبية المنتج. أما كوتلر وزملائه (١٩٩٦) فقد مستويات الخدمة السياحية كما موضح الشكل رقم (٤).

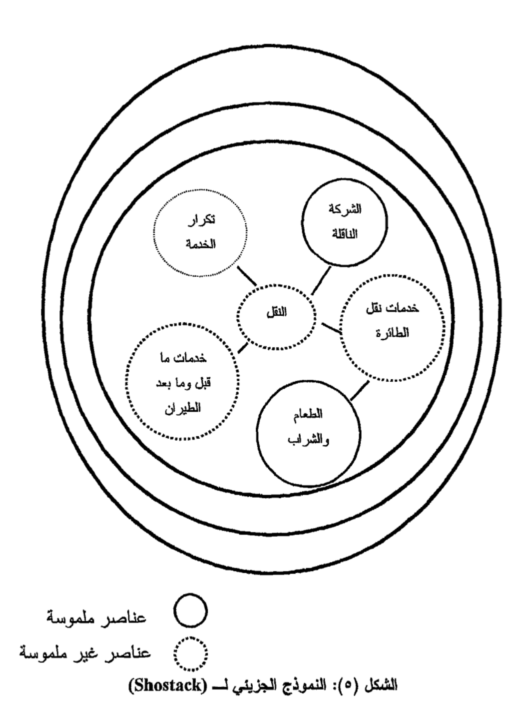
كيف يتصور باحثو الخدمة، الخدمات الإضافية على المنتج.

How Service Researchers Conceptualize the Augmented Product

حاول منظرون آخرون لابتكار أطر ونماذج لتوفير فهم أدق وأشمل لهيكلية الخدمات. ومن أبرز هؤلاء المنظرين (Shostack)، التي طورت نموذجاً جزيئياً (Molecular model)، مستعيرة مفردات من علم الكيمياء لمساعدة المسوقين على تصور ما أسمته بـ "الكيان الشامل للسوق" (Total market entity) ونموذج (Shostack) يمكن تطبيقه على السلع أو الخدمات. الشكل (٥) يوضح النموذج الجزيئي الذي ابتكرته (Shostack).



الشكل رقم (٤) مستويات المنتج السياحي – وفقاً لكوتلر وزملائه ١٩٩٦

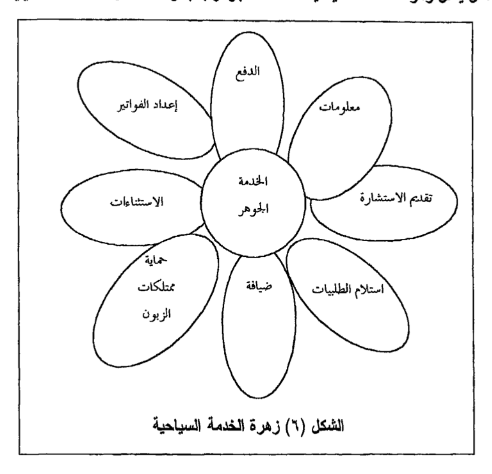


الشكل (٥): النموذج الجزيئي لـ (Shostack)

الزهرة تكون ذابلة أوراقها كذلك، حيث سرعان ما تتساقط نسمة هواء بسيطة. بينما الزهرة النضرة تقاوم الرياح العاتية، وحتى لو افترضنا أن قلب الزهرة في المؤسسات الضعيفة يكون متماسكاً، فإن أوراقها غالباً ما تكون ذابلة، مما يؤشر حقيقة عجز هذه المؤسسة عن تقديم خدمات تكميلية حيوية بالنسبة

للمستفيد، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة عندما يكون الجوهر (تحصيل حاصل) بينما الخدمات التكميلية المميزة هي الأهم في عملية تقديم الخدمة.

شكل يمثل زهرة الخدمة السياحية: الخدمة الجوهر بمجموعات تمثل الخدمات التكميلية



الشكل (٦) زهرة الخدمة السياحية

ومما يجدر الإشارة إليه أنه ليس بالضرورة أن يكون الجوهر محاطاً بعناصر تكميلية متأتية من المجموعات الثمان سابقة الذكر فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة وتحقيق النجاح لمؤسسة الضيافة المعنية.

بينما في حالات أكثر كثيرة يتوقع من السائح أن يدفع مقابل حصوله على الاستشارة المطلوبة. وفي كلتا الحالتين، فإن هدف الاستشارة هو دفع السائح إلى اتجاه إيجابي يحقق له منفعة ما كانت لتتحقق له لو لا هذه الاستشارة.

٤- **استلام الطلبيات**

حال استقرار رأي السائح على شراء الخدمة الفندقية (حجز غرفة ديلوكس مطلة على البحر) فإن الخطوة التالية هي استعداد مقدم الخدمة لإبرام الصفقة. بمعنى استلام طلبية السائح ومعالجتها بغية توفيرها له في الفندق المطلوب وبالوقت المحدد وبالسعر الملائم. وتتضمن عملية استلام الطلبيات عدة أمور مثل قبول الطلب نفسه (من خلال الاستمارات المخصصة أو النداءات الهاتفية- مثل حجز مقعد على طائرة أو طاولة في مطعم أو غرفة في فندق).

وتمثل الحجوزات (Reservations)، ومن ضمنها تحديد المواعيد، نوعاً خاصاً من خدمة استلام الطلبيات، حيث هذه الحجوزات تؤهل المستفيد للحصول على وحدة محددة من الخدمة- مثل مقعد في طائرة، طاولة في مطعم، غرفة في فندق، موعد مع شخص محترف أو الدخول إلى معرض.

٥- **الضيافة: رعاية السائح /الزبون**

Hospitality: Taking care of the customer

سبق وأن أشرنا إلى حقيقة مفادها أن بعض الخدمات تتطلب من المستفيدين الدخول إلى مصنع الخدمة والبقاء هناك لحين إتمام عملية تزويدهم بالخدمة المطلوبة. ولهذا نجد أن مؤسسات الضيافة الناجحة والراسخة تحاول التعامل مع المستفيدين كضيوف، خصوصاً في الحالات التي يكون مكوث هؤلاء المستفيدين في موقع تقديم الخدمة، طويلاً نسبياً.

إن الضيافة هي حقاً ورقة جميلة من أوراق زهرة الخدمة آنفة الذكر، حيث أنها تعكس سعادة اللقاء بالزبائن الجدد، والترحيب بالزبائن القدامى عند عودتهم ثانية إلى مصنع الخدمة. وتكمن قيمة الضيافة باعتبارها خدمة تكميلية مبنية على الاتصال وجهاً لوجه.

موقع الخدمة، أو إيصال المسافرين من وإلى المطار، أو من مبنى المطار إلى حيث وبالعكس. وفي كثير من الحالات تأخذ الضيافة شكل تقديم

الأطعمة والمشروبات ووسائل الترفيه، مثل البث التلفزيوني والإذاعي، عندما يضطر المستفيد في مصنع الخدمة لفترة زمنية ليست بالقصيرة. كما أن مؤسسات الضيافة تقدم خدمات الحماية والسلامة، وتوفر لهم أماكن خاصة لحفظ ممتلكاتهم إن تطلب ذلك. وهذه جميعها خدمات تكميلية تقع ضمن فئة الضيافة.

فالخطوط الجوية الملكية الأردنية توفر لمسافريها القادمين من الدول الأوربية وأمريكا ورجال الأعمال العرب، صالات استراحة مزودة بكافة التسهلات الضرورية مثل الشراب والطعام الحمامات المتطورة وغيرها، باعتبار أن هؤلاء المسافرين يصلون إلى مطار الملكة علياء في وقت مبكر جداً، الأمر الذي يتطلب الترحاب بهم أصول الضيافة لهم، بحيث يصلون إلى المطار وهم في حلة جديدة لا يظهر فالسفر الطويل عليهم.

حماية ممتلكات المستفيدين

Safekeeping: Looking after the customer's Possessions

عندما يقوم السياح بزيارة موقع الخدمة، فإنهم غالباً ما يطلبون المساعدة بالحفاظ على ممتلكاتهم. وفي الواقع، فإن كثيراً من السياح قد لا يأتون إلى الخدمة ما لم توفر لهم مؤسسة الضيافة المعنية بعض التسهيلات الخاصة بحماية (مثل توفير مواقف مأمونة لإيواء سياراتهم). ومن الخدمات التكميلية المتعلقة بممتلكات السياح نذكر على سبيل المثال لا الحصر، خدمات إيداع العفش في والاحتفاظ بأموال وممتلكات النزلاء في خزائن الفندق، أو حتى رعاية السياح خلال عملية تقديم الخدمة.

٦- الاستثناءات Exceptions

الاستثناءات هي خدمات تكميلية لا تقع في نطاق الخدمات الاعتيادية المتعارف عليها. إنها استثنائية وخاصة تقدم إلى الضيوف في ظروف غير

اعتيادية، وذلك لإسداء خدمة ما في ظرف محدد. وغالباً ما تستجيب مؤسسات الضيافة لهذا النوع من الطلبات، خصوصاً عندما يكون الظرف مواتياً (في الظروف الاستثنائية مثلاً، أو عندما يطلب العميل ذلك بإلحاح لظرف معين). وفي الواقع، فإن مؤسسات الضيافة غالباً ما تتحوط لمثل هذه الطلبات الاستثنائية، من خلال إدراجها في برامجها وخططها.

وتوجد أنواع من الاستثناءات، نذكر أبرزها وهي:

أ- طلبات خاصة Special Requests

تملي الظروف أحياناً أن تقدم مؤسسات الضيافة إلى عملائها خدمات غير نمطية، أو خدمات مفصلة حسب رغبة الضيف حصراً، أو تسهيلات غير معتادة ضمن البرنامج أو الخطة المقررة. مثال ذلك، توفير مقاعد خاصة للمعوقين في المسارح، والطائرات، والقطارات، والمطاعم، وغيرها. أو الاهتمام بالمشاكل الخاصة بالضيوف والتي لا تقع ضمن التخصص الدقيق لمؤسسة الخدمة، مثل توفير خدمات حل المشاكل الخاصة بالمصطافين، أو تقديم خدمات صحية خاصة للمرضى في فنادق السياحة.

ب- حل المشاكل Problems Solving

يحصل أحياناً أن تخفق مؤسسة الضيافة في تسليم خدماتها إلى السياح، أو أن تسلم هذه الخدمات لكن بصورة لا تسر الضيف، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة المذكورة معالجة الموقف، من خلال توفير حل للمشكلة القائمة، والتي غالباً ما تكون غير متوقعة. وفي حالات أخرى، قد يجد صعوبة في الاستفادة من الخدمة، بالاتجاه الصحيح الذي يمكنه من الاستفادة الكاملة من الخدمة موضوع المشكلة.

جـ- معالجة الشكاوى /المقترحات/ التشكرات

Handling of complaints /suggestions/ compliments

أن هذه الخطوة تتطلب توافر إجراءات محددة بشكل واضح ودقيق حيث أن شكاوى السياح وكذلك مقترحاتهم تتطلب استجابة سريعة من قبل مؤسسة الضيافة وصولاً لمعالجة الشكاوى والبت في الاقتراحات المقدمة. أما التشكرات، فهي أيضاً تحتاج إلى استجابة من مؤسسة الضيافة بما يشعر الضيوف باهتمام المؤسسة بملاحظتهم الإيجابية.

د- المرتجعات **Restitution**

على مؤسسة الضيافة أن تتوقع قيام بعض المستفيدين من خدماتها لطلب تعويض، أو رد اعتبار، نتيجة عدم الرضا عن الخدمة المقدمة، أو مطالبة المؤسسة الخدمية بإعادة صيانة الممتلكات العائدة لهم، أو مطالبتها بتنفيذ ما جاء بالعقد المبرم بين الضيف ومقدم الخدمة (مثل اتفاقيات الضمان وغيرها).

٧- إعداد الفواتير **Billing**

إن جميع مؤسسات الضيافة تعد الفواتير للمستفيدين من خدماتها (باستثناء الخدمات التي تقدم بالمجان). وغالباً ما تكون عملية إعداد الفواتير ذات طابع روتيني. إلا أن الحيطة والحذر مطلوبان من الشخص القائم على إعداد الفواتير. فالفواتير ينبغي أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، وإلا أصابت الضيف حالة من عدم الرضا أو الامتعاض. كما ينبغي إعداد الفواتير بالسرعة اللازمة خصوصاً عندما يكون المستفيد في حالة انتظار لاستلامها ودفعها. فالتأخير في إعداد الفواتير حالة مرفوضة تماماً، خصوصاً إذا كان المستفيد على عجالة من أمره (كأن يكون على وشك مغادرة الفندق للتوجه إلى المطار). ولتسريع عملية إعداد الفواتير، فإن مؤسسات الضيافة دأبت على إدخال تقنيات متطورة تضمن سرعة ودقة إعداد الفواتير.

أو إرسال حوالة...الخ. ويحصل هذا في خدمة الشراء عن طريق الكتالوجات بالمراسلة، حيث يقوم السائح بالحجز وإرسال شيك بالمبلغ الإجمالي المترتب عليه.

أما الفواتير الدورية، أي التي ترد للضيوف والزبائن على فترات زمنية محددة، فإن على الفنادق والمطاعم أن تتوخى الدقة والصدق في إعدادها، وإلا تعرضت سمعتها للخطر. إن مثل هذه الفواتير ينبغي أن تكون تفصيلية قدر المستطاع، وأن تكون سهلة الفهم، بمعنى غير معقدة أو مرتبكة.

والأهم في عملية إعداد الفواتير أن تسمح هذه الفواتير للضيف أو الزبون بالإطلاع عليها، والاقتناع بها. فمن حقه أن يدققها ويتأكد من صحتها قبل تسديدها. ولتوفير مثل هذه التسهيلات، يقوم فندق ماريوت، من خلال أجهزة التلفزيون والحاسوب الموجودة في غرف النزلاء، بعرض الفاتورة على الشاشة لتمكين النزيل من مراجعتها والتأكد من مفرداتها بشكل تفصيلي، مقدماً. أي أن النزيل في هذه الحالة يراجع الفاتورة وهو في غرفته، وله الحق في الاعتراض عليها أو طلب إعادة النظر فيها إذا ما وجد هناك ما يبرر ذلك. وحال موافقته عليها، تكون الفاتورة جاهزة للدفع.

٨- الدفع Payment

في معظم الحالات، فإن استلام الفاتورة يترتب عليه إجراء الدفع من قبل المستفيد من الخدمة. والاستثناء الوحيد هو قوائم كشف الحسابات التي ترسلها البنوك إلى عملائها والتي تتضمن تفصيلات ول حساباتهم المصرفية.

والعملاء اليوم باتوا يتوقعون تسديد فواتيرهم من خلال بطاقات الائتمان (Credit Cards)، أو من خلال توسط البنوك، أو بواسطة البريد وغيرها من الوسائل التي توفر عليهم مشقة الذهاب إلى مصنع الخدمة لأغراض تسديد الفواتير.

وهناك بالطبع الدفع الفوري نقداً، أو من خلال وضع قطع نقود معدنية أو ورقية في آلات خاصة للحصول على خدمات أو سلع. إلا أن مثل هذه المعدات غالباً ما تتعرض للأعطال والتخريب المتعمد. وبدلاً عن ذلك، ابتكرت كثير من مؤسسات الخدمة طريقة الحصول على الخدمة من خلال وضع البطاقات في الآلة، مثل خدمة الهاتف (ألو)، أو النقل بقطارات المترو وغيرها.

تحويل الخدمات التكميلية إلى الخدمة الجوهر

Transforming supplementary services into core products

إن بعض مؤسسات الخدمة التي تكون بارعة في مجال تقديم خدمات تكميلية لتعزيز الخدمة الجوهر الخاصة بها، تحاول أن تطور خبراتها الغنية في هذا المجال من خلال بيع هذه الخبرات إلى مؤسسات خدمية أخرى.

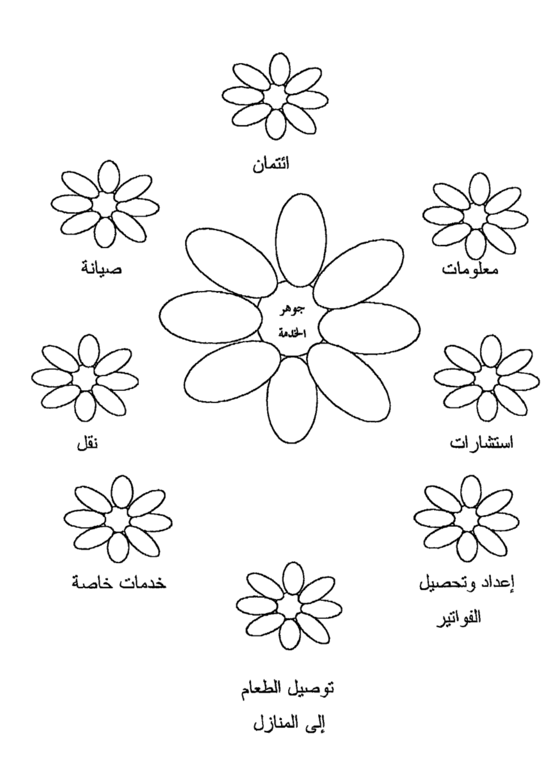
وفي الواقع، فإن هذا يعني أن هذه المؤسسات الخبيرة إنما تبتكر أو تطور جوهر جديد للخدمة. فشركة مثل (American Express) استطاعت أن تكتسب خبرة عريقة في مجال إعداد الفواتير لأعضائها من حملة بطاقات الائتمان، وأيضاً في تحصيل الرسوم المترتبة عليهم جراء استخدام هذه البطاقات. وبعد أن تراكمت لديها خبرة إعداد الفواتير وتحصيلها، توجهت شركة (American Express) إلى بيع هذه الخدمات إلى شركات أخرى. بمعنى أن شركة (American Express) صارت تعد الفواتير وتحصل أقيامها وتسلمها إلى تلك الشركات التي خولتها بهذه المهمة. أي أن هذه الشركات استغنت عن إعداد الفواتير وتحصيلها وسلمت المهمة لشركة (AE) الخبيرة في هذا المجال.

وهناك شركات أخرى مثل (General Electric) و(Ford) و (General Motors) وغيرها أسست لنفسها شركات تابعة لها مهمتها بقديم خدمات الائتمان لتمويل شراء معداتها وسياراتها من قبل المستهلكين. وعندما

تمرست هذه الشركات التمويلية في مجال عملها وأصبحت خبيرة فيه، صـــارت اليوم تقدم خدمات التمويل لشركات أخرى في مجالات مختلفة.

وكذلك الحالة بالنســبة لشــركات إنتــاج الحواســيب مثــل (Digital Equipment) و (Hewlett Pakard) و (IBM) التي كانت تقــدم خــدمات الصيانة والتصليح للحواسيب التي كانت تنتجها حصراً، إلا أنه بمـــرور الــزمن وتراكم الخبرات لديها، صارت اليوم تقدم خدمات الصيانة والتصليح والنصــب لحواسيب شركات أخرى محققة بذلك أرباح كبيرة.

الشكل (٧) يوضح كيفية تحويل الخدمة التكميليــة (المتمثلــة بــالأوراق الكبيرة لزهرة الخدمات) إلى الخدمة الجوهر (والمتمثلة بقلب الأزهار الصــغيرة المنبثقة عن الأوراق الكبيرة).



الشكل (٧): تحويل الخدمة التكميلية إلى الخدمة الجوهر

الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة للخدمة السياحية

إدارة الجودة الشاملة للخدمة السياحية

المقدمة:

لا شك بأن الجودة في صناعة الضيافة تعد موضوعاً هاماً حيث تستخدم المنشآت التجارية هذه الكلمة في حملاتها الإعلانية والترويجية الموجهة إلى زبائنها، كما تستخدم الكلمة في كتيبات معايير الأداء التي غالباً ما توجه إلى العاملين.

فعلى سبيل المثال: أنشأت السلاسل الفندقية Lad Brakes برنامج الجودة الذي يسمى "الجودة ٨٥" خلال صيف عام ١٩٨٥م وقد وجهت شركات أخرى تركيزها في الحملات الإعلانية على جوانب من منتجاتها التي ترتبط بالجودة.

وتضمن Thistle هذا الاتجاه في إعلانات عام ١٩٨٦م حيث يضم فندق Thistle مستوى الإقامة "الإيواء" وتسهيلات العمل الأخرى التي تكون مساوية أو في بعض الأحيان أفضل من تلك التي تقدم عن طريق السلاسل الفندقية العالمية، وقد استخدمت Holiday Inns الشعار التالي (المكان الأفضل الذي تكون فيه).

وعليه فإنه ليس بالمستغرب إطلاقاً أن تتبوأ الجودة مكانة مركزية واضحة في نموذج إدارة الفنادق. ففي هذا النموذج تتداخل الجودة وتتفاعل في المجالات الرئيسية الثلاثة: العاملون، الموجودات (الأصول)، الزبائن.

وبطبيعتها فإن الجودة تعتبر جوهرية قدر تعلق الأمر بدور إدارة الفنادق، كما أنها تعتبر الأكثر تعقيداً مقارنة بالمجالات الثلاثة آنفة الذكر.

أحياناً يختلط معنى الجودة وتفسر على أنها تعني (الأفضل). فالمعاجم تعرف الجودة على أنها (درجة أو معيار تميز شيء ما).

وبالتأكيد فإن الفنادق لا ترغب بأن يرتبط اسمها بعملية تقـديم خـدمات دون المستوى المطلوب خصوصاً تلك الفنادق التي لديها توجهات لخدمة الزبائن وإرضائهم. وعليه فإن تأمين الجودة يعد مشكلة تكنولوجية، حيث تعد الغرفة بحد ذاتها على أنها منتج وتكون المشاكل الإدارية للجودة مرتبطة بتأمين مسـتويات معيارية عالية ومتوافقة.

والمفهوم الحديث للجودة: هو الملائمة للغرض وقد تغير تقيـيم الجـودة من قبل الموظف.

ولا يرغب أصحاب الفنادق أن يزودوا الفندق بالأفضل ولكن الأفضـل هو ما يستطيع الزبون أن يشتريه بنقوده وبهذا لا تكون الجودة مشكلة تكنولوجية ولكن تكون سلوكية أيضاً، فيجب على مدير الفندق أن يكـون مـدركاً لمواقـف الزبائن وتوقعاتهم، وذلك من أجل أن يكون قادراً على توفير "الجودة".

وتعريف الجودة الذي أن نتبناه من وجهة نظرنا هو ذلك الذين صدر عن المعهد البريطاني للمعايير والذي يقول: (هي الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج ما أو الخدمة المعينة التي تكون لها القدرة على إشـباع الرغبـات والحاجـات الظاهرة والضمنية).

(The totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability satisfy a stated or implied need).

وأصبح من المتفق عليه الآن أن تكون الجودة مصـنعة بشـكل مـؤثر وفعال في المنشأة وتكون مكملة بشكل كامل لكل النشاطات الثانوية والأساسـية، ويعود أصل هذا الاعتقاد إلى اليابانيين الذين تبنوا هذه الفكرة، Total Quality Control "أي الرقابة الشاملة على الجودة في عـام ١٩٥٠م وأوضـح الخبيـر (Juran) في هذا المجال أن الوصف الملائم للجودة هو: الرقابة الشاملة من قبل الشركة على الجودة "Company- Wide Quality Control".

وهناك مدرسة تؤمن بأن الرقابة تكون بمفهومها الضيق دائماً، أما إدارة الجودة تكون أكثر ملائمة. ويرى "Heart, Casserly" أن إدارة الجودة الكاملة تربط كل العناصر المطلوبة لضمان أن تكون الجودة كنظام ينفذ من قبل المنشأة شريطة أن يكرس هذا النظام وفق برنامج عمل متكامل للجودة.

إدراك الزبون للجودة في الفنادق

تعود أهمية الجودة في صناعة الفنادق إلى عدة أسباب بعضها أزليا والآخر يعود إلى الاتجاهات الحديثة.

ويتطلب من أي صناعة تقوم بتسويق المنتج في سوق تنافسية جادة أن تكون مدركة لقضايا الجودة. وبما أن الجودة مرتبطة بحاجات وتوقعات الزبون، فإنه هو الذي ينبغي أن يحدد معايير الجودة التي ينبغي للشركة المعنية توفيرها في المقام الأول.

ويكون هناك نماء وتطور في "استهلاك السلع التجارية" بشكل عام والتي تكون ناتجة عن توقع المستهلكين بأن يستلموا منتجات وخدمات تكون مقبولة. وتستطيع الشركات أيضاً أن تنتج بمستوى عال من الجودة وذلك بسبب تطور التكنولوجيا الذي يساعدها على ذلك. ويكون ذلك مستمداً من التقدم في تكنولوجيا الحاسوب التي تنتج الجودة العالية للتزويد من خلال السرعة المتزايدة والدقة في الحجوزات وإجراءات إعداد الفواتير.

هذا وقد ازدادت حركة انتقال السياح في العام خلال السنوات الأخيرة بشكل واسع من مكان إلى آخر أكثر من ذي قبل بسبب الرحلات الجماعية الشاملة (Package Tour) وتوفر وسائل النقل المغرية والخدمات التكميلية المتنوعة.

إن هذا الاتجاه الحديث قد أجبر المنشآت الفندقية نفسها أن توقعات الجودة العالية بين الزبائن عن طريق استخدام مفهوم الجودة على أنها أداة أو

وسيلة تسويق كما عرفت سابقاً، وتتجاوب الصناعة الفندقية للتغيرات في الاعتناء بالجودة المدركة "Perceived Quality" تكون أقل علامة من صناعات الخدمة الأخرى الذي تكون خطوة التغيير أسرع بكثير وهذا يؤدي إلى عدة عوامل:

١- يتطلب التغيير في "منتج" الفندق الحاجة إلى استثمار رأسمال جوهري، فعلى سبيل المثال: أن إنشاء وبناء فنادق شيراتون /عمان، وجراند حياة عمان ذات الخمس نجوم /الدرجة الأولى وبطاقة استيعابية تقدر بـ (٣٠٠) غرفة لكل فندق سوف تصل إلى تكلفة تقدر بحوالي ثلاثين مليون دينار أردني لكل فندق.

٢- قد يمنع مقياس الزمن المستغرق في تصليح وتحسين وصيانة العقارات والتزود عن طريق عوائق وقيود الكساد أو عدم الزواج.

٣- تتكون الحصة الكبرى من تسويق الفندق من الطلب المباشر الذي يكون فيه الحجز للإقامة الذي يكون قد عمل نيابة عن المستخدم الداخلي عن طريق القسم الثالث سواء أكان وكيل سفر أو عمل متعاون مع فنادق أخرى.

٤- وتقارن بشكل منخفض نسبياً تردد شراء إيواء "إقامة" الفندق بالنسبة لتناول الطعام ونتيجة لهذا فإن الزبائن يأخذون بعض الوقت للتأثير على الجودة المزودة.

٥- وتقيد بشكل مادي تجاوب مديري الفنادق عن طريق هيكل الفندق نفسه/ فإنه من الصعب أن تقدم اقتراحات تعرض الفنادق المعيارية الحديثة التي بينت في عصر مبكر والتي تكون فيه الغرف أكبر بشكل نموذجي من غرف الفندق الحديث وأيضاً ربما تكون الحمامات غير مجاورة لكل غرفة.

٦- ربما لا يجد الفندق سهولة في تزويد الفرد بتقنية مناسبة أو مهارات اجتماعية سببها نقص العمل أو المهارات المطلوبة من قبل الجهات المختصة بالقطاع السياحي في البلد المعني.

٧- حتى لو كان من الممكن تغيير البيئة المادية بسرعة فإن المنظمات الفندقية تكون مقيدة من قبل ثقافتها الخاصة بها التي ليس من الضروري تزويد مستوى الدعم الذي يتطلب خدمة الجودة العالية مثل القيود الثقافية التي تخلق الاستقطاب ومشاكل هيئة المبيعات الإجمالية.

وتكون المرحلة الأولى في إدارة الجودة أن تحدد مستوى الجودة الذي سوف يدعم العلامة التجارية.

وقد ميز كل من Berry, Zeithaml, Parasuraman, عشرة محددات لجودة الخدمة التي يعتقدون أنها تطبق على كل الخدمات، ونحن نتفق على أن هناك بعض الفائدة في استيعاب الكثير من مواقف الزبون إزاء الخدمة الفندقية وهذه المحددات هي:

١- الإعتمادية –Reliability

أي التوافق "الثبات في كفاءة الأداة والاستقلالية فلا يكون هناك أخطاء أو تأخير.

٢- الاستجابة– Responsiveness

٣- الجدارة– Competence

أي المعرفة والمهارة في قدرة على الاتصال مع الأفراد.

٤- مدى الوصول أو الحصول على الخدمة– Access

هل الخدمة الفندقية متوفرة في المكان والزمان اللذين هما يريدهما الزبون في الفندق.

٥- المجاملة/ الملاطفة– Courtesy

أي التهذيب، المودة، الاحترام، الإتكيت، احترام مقدمي الخدمة.

٦- الاتصال- Communication

تبليغ الزبائن والاستماع إليهم.

٧- المصداقية- Credibility

أي الأمانة، الصدق، الثقة.

٨- الأمان- Security

أي التحرر من الخطر والشك والمجازفة.

٩- العلاقة الحميمة Rapport

أي استيعاب أو إدراك الحاجات الفردية للمستهلك.

١٠- المظهر الخارجي Appearance

أي المستلزمات المادية للخدمة والتجهيز الفردي والتسهيلات الأخرى.

وفي المجال الفندقي يكون هناك ميل للتركيز على هذه الجوانب للعملية التي بواسطتها يمكن قياس ما يفضله الزبون وتكون المشكلة الرئيسية التي تواجه مدير الفندق هي معرفة ما يريده الزبون من الفندق.

ويكون هذا موجه تجاه الجوانب المادية "المحسوسة" للتزويد. وأفضل مثال على ذلك هو نوع (English Tourist Board) للتسهيلات وهذه الخطة تدرج ما يلي:

١- أنواع الإقامة (الإيواء) مثل الفنادق ومنشآت الإيواء الأخرى.

٢- غرف النوم في ست درجات.

٣- الخدمات مثل المناطق العامة والتلفونات وحمالي أمتعة الزبون.

٤- الوجبات والمصنفة إلى ست أصناف (أنواع).

وتتضمن مستلزمات غرف النوم كمناطق الصالة لكل أنواع الغرف (مثل غرفة نوم منفردة خالية من حمام خاص أو أن تكون غرفة الاستحمام

"الدش" ليس أقل من ٥,٦٠ متر مربع ويكون حجم الفراش الصغير مثل المزدوج والذي لا يكون أقل من ١,٨٣×٤٢,١١م٢ وعمل الغرف يومياً وتغيير البيضات على الأقل كل أسبوع لكل ضيف أو زبون جديد وحتى التزويد بأربعة علاقات لتعليق الملابس لكل شخص.

وهناك بحث آخر يقترح بأن الزبائن لا يستطيعون تقييم الجودة خلال إقامتهم في الفندق على هذا الأساس من الحقيقة، ونظرتنا المختصرة إعلان شعارات الفندق بدعم الرأي بأن مديري الفنادق أنفسهم يعتقدون بأن العناصر غير المادية القليلة مثل: النظام، الترتيب، الراحة تكون الأشياء التي تشد انتباه الزبائن إلى الفنادق ويتجه دراسة "Nightingale" ليدعم هذا الرأي.

وتلاحظ ميزات الجودة من قبل الضيوف "الزبائن" في دراستهم لرجال الأعمال الذين يقيمون في فنادق المدن الكبيرة "Grand Hotel" وحسب الأهمية:

١- الجاهزية A viability

٢- التجاوب السريع والسلس. Smoofh, fast respons

٣- سهولة العمل والاستخدام. Easy to do or use

٤- الراحة والسرور. Comfortable, pleasant and relaxing

٥- التزويد بالتسهيلات المعقولة. Provision of reasonable facilities

٦- الاتساع "حيز المسافة يكون كبيراً". Spacion

٧- قيمة ما يحصل عليه الزبون من دفع مبلغ معين. Value for money

٨- الاختيار الأفضل. Adequate choice

المدخل لإدارة الجودة في الفنادق:

تكمن المشكلة الأساسية التي تواجه مدراء الفنادق في الطبيعة الثابتة لتجربة "الإيواء" (Accommodation Experience) حيث أن مفهوم "تجربة

الوجبة" (Meal Experience) ناقشها كامبل سمث (C. Smith) لأكثر من ٢٠ سنة.

وسوف نرهن أن الصفة المهمة لتجربة الوجبة تكمن في غاية ومدى المستهلك التي قد تسيطر على هذه التجربة، ويستطيع الزبائن أن يختاروا المكان الذي يودون الجلوس فيه ويقرروا ما يريدون أن يأكلوا ويشربوا من قائمة الطعام الشاملة (Menu) وفي المطعم كما نعلم نقرر مقدار التكلفة في نهاية الوجبة بالإضافة إلى هذه السيطرة المباشرة يستطيع أيضاً المستهلك التأثير بشكل غير مباشر على جوانب التموين / التزويد، مثل: السرعة في تقديم الخدمة، مستوى العمل، وتوفر الاتصال بإدارة الخدمة عن طريق كلماتهم وأفعالهم.

ونجد أن أغلب التزويد الفندقي يكون أقل مرونة ونشاط عندما نطبق هذا المفهوم للإيواء عن طريق الإشارة إلى الوقت، هنا يكون المستهلك مقيم في الفندق ويقضي فيه معظم وقته.

فعلى سبيل المثال: يميل كل المقيمين في الفنادق إلى تقبل تجارب متشابهة إلى بعضها البعض ويملكون سيطرة قليلة على أي من الغرف التي سوف يقيمون بها وذلك التسهيلات المتوفرة لديهم ونتيجة لذلك يكون للمقيمين في الفنادق أقل فرصة لتشكيل وتصوير الطبيعة لتجربتهم. ويكون السبب الرئيسي هو مدة إقامتهم التي تكون متأثرة بعاملين:

الأول: هو الخواص المادية (Physical characteristics) للفندق.

والعامل الآخر هو مستوى اتصالهم (Level of contact) بإدارة الفندق.

وتجربة الوجبة تكون أكثر مرونة ومكتسبة "مستمدة" من التفاعل بين المستهلك والعامل في الفندق، وتكون لتجربة الإيواء التامة أو الصافية. (Pure accommodation experience) فرص محدودة للمستهلك والاتصال الإداري، وهذا يحدث بشكل أساسي عندما يسجل اسم الزبون أو عندما يقوم بدفع الحساب ومغادرة الفندق (Checks out).

ويكون وجود المقيمين في الفندق الذين ينـــامون فيـــه بـــدون اســـتخدام التسهيلات/ الخدمات الأخرى للفندق أو استخدموها بشكل وفي الحقيقـــة تكـــون تجربة الإيواء ليست تامة أو صافية ولكن تتضمن أشياء أخرى مثل تناول الغذاء في المطعم والشرب في الكافتيريا والاسترخاء في غرفة الاستراحة والسباحة في البركة وغيرها ونستطيع تفسير هذين البعدين على مخطط لكي نســتطيع تميــز المفاهيم لجودة أداة الفندق (Hotel Quality Management) ويكــون البعــد الأول في الجوانب المحسوسة وغير المحسوسة للتجربة والبعد الثاني يكون فـــي نوع الاتصال بالإدارة (الاتصال الاجتماعي) والاتصال المادي ويكون الانطبــاع الموضح في الشكل رقم (٨) عبارة عن أن كل ربع يكون متساوي في الأهميــة ولكن هذه ليست القضية. حيث أن من الصعب قيـــاس الأهميـــة النســبية لهـــذه المربعات الأربعـــة التـــي أشـــارت إليهـــا دراســـات (Nightigale, Berry, Zethaml, Parasuraman).

الشكل رقم (٨) مصفوفة وجودة الإدارة للعمليات الفندقية

Quality Management matrix for Operation

Contact الاتصال

		Contact الاتصال	
		Social	Material
الظواهر Aspects	الملموس (المنتج) Tangible	Atmosphere الجو المؤثرات الجمالية Aesthetics Comfort الراحة	The Product المنتج Facilitating التسهيلات Information المعلومات
	غير الملموس (الخدمة) Intangible	Warmth الحرارة Friendliness الصداقة Care الرعاية Service الخدمة	Actions الأفعال Process العملية الكلمة المنطوقة Word of Mouth

وكدليل من دراسة (Nightingal) يكون العنصر الملموس والمادي أكثر أهمية من العنصر غير الملموس وتكون السيطرة على القطاع الغير ملموس أكثر من غيره وهذا من وجهة نظر مدير الفندق، وبالمثل فإنه يكون العنصر الغير الملموس "المعنوي الاجتماعي" أكثر من الاتصال المادي الاجتماعي وتكون الأمثلة على الاتصال المادي الاجتماعي قليلة فعلى سبيل المثال يكون حمالي الأمتعة وموظفي الاستقبال الذين يسجلون النماذج لديهم اتصال بالزبائن ويكون التفاعل اجتماعي أكثر موضوعية ومعنوية (غير ملموس) وهنا سوف نناقش تأثير إدارة الجودة المتعلقة بحدود الامتداد. (Expanding the boundaries) للمظاهر المادية/ الملموسة والاجتماعية/ غير الملموسة وتقليل الحدود ذات الواحدة بالأخرى.

ويكون الأساس في هذا الاتجاه أن الفرص التي تدير العنصر المادي الاجتماعي نادرة والقدرة على إدارة العنصر المعنوي/ المادي غير عملية (Impracticable) وتبرهن كيف بالإمكان عمل هذا؟ ولكن في البداية دعونا نأخذ بعين الاعتبار ماذا يكون تجاوب الصناعة؟

وهناك استراتيجيتان أساسيتان لإدارة الجودة: إستراتيجية السيطرة (Control) وإستراتيجية التوكيد (Assurance) كما مبين في الشكل (٩-٢).

الشكل (٩) مراحل تطور نظام إدارة الجودة الشاملة.

(٤)	Total Quality Management إدارة الجودة الشاملة
(٣)	Quallity Assurance توكيد الجودة
(٢)	Quality Control رقابة الجودة
(١)	Quality Inspection معاينة الجودة

وفي الأساس تحاول المنشآت الفندقية أن تخمد العناصر غير الملموسة المتمثلة بالمادية والاجتماعية، ونتيجة ذلك يتجاوب الأشخاص العاملين في قسم الهاتف وفقاً لمخطط مكتوب به وتقرر أجهزة الكمبيوتر مسبقاً الطريقة التي يتجاوب فيها شخص من الإدارة إلى طلب الزبون، وتحاول إدارة الفندق أن تتجنب تزويد الخدمات السيئة الناتجة عن الإدارة أو المهارات الشخصية التي ليست بالمستوى المطلوب حيث أن الإدارة تفشل في فهم "إدراك" مثل هذه المهارات الشخصية حيث يجب أن تكون ديناميكية ومرنة وتتجاوب مع حاجات المستهلك فتكون الفنادق أماكن غير شخصية ويعطى للنزلاء أرقاما وتتفق غرفة الفندق مع بعض المعايير والتي تحتوى على أدوات مصنوعة يدوية وشخصية.

ومن الضروري أن لا يكون الاتصال الاجتماعي غير الشخصي، وتكون الصفة المتميزة لمثل هذا الاتصال هي قدرة الإدارة على التجاوب مع الطلب أو حاجة المستهلك بغض النظر عن الدور الذي يحتله كل عضو من هذه الإدارة. وتعرض لنا دراسات كل من (Parasuraman, Zethamal, Berry) أنه يكون الاتصال هو التجاوب والمجاملة والتآلف هي المفتاح الذي يحدد جودة الخدمة.

وقد برهنا على أنه بالإمكان أن ننزل حدود كل قطاع للمربع، وسوف يحدد الحجم النسبي لكل قطاع عن طريق نوع المنشأة ونوع السوق وسوف يؤثر هذا على كل من التعقيد والتركيز على المهام الإدارية (Complexity and focus of the (management task إن التسهيلات المادية/ الملموسة في فنادق خمس نجوم سوف تزود بشكل عالي كل هذه الخدمات سواء أكانت مادية أو ملموسة بسبب توقعات الزبون لدرجة المنشأة ومتطلبات درجة الخمسة نجوم.

وبشكل مشابه يتوقع الزبون من منشأة "فندق" خمس نجوم اجتماعية بمستوى عال متصل مع الإدارة، وسوف تنخفض ميزانية الفندق للتسهيلات المادية/ الملموسة وتقبل أيضا بالاتصال الاجتماعي بين الإدارة والزبائن وسوف

تقبل أيضا بالمستوى الأدنى وفي هذه الحالة تكون الصعوبة في مهام الإدارة التي قد بدلت.

أما من حيث اعتبار وضع المستشفى يكون على التركيز على الإدارة التي يجب أن تتغير، وتكون الجوانب المادية/ الملموسة لتزويد المستشفى في معظم المستشفيات التخصصية بالمستوى الوظيفية/ الإداري المطلوب، ويشاهد على أنه يكون على القليل من الأهمية أي أنه يتغير الاتصال الاجتماعي في أنه يكون للجزء الأكبر من الاتصال وبالإضافة إلى ذلك، يكون لمدير الخدمات الفندقية تأثير مباشر على ارتباط الإدارة في الاتصال الاجتماعي. فهي عبارة عن العناصر المادية/ غير الملموسة للراحة والاسترخاء واليوم الجيد والذي يفترض أهمية خطيرة "متميزة" إضافة إلى نملكه من سيطرة مباشرة.

رقابة الجودة في العمليات الفندقية:

Quality Control in Hotel Operations

تم طرح العديد من النماذج التي يحتذى بها مع الأخذ بعين الاعتبار لإدارة النوعية في صناعة الطعام (Catering Industry) مثل: (King, Jones, (Wyckoff.

وبالرغم من أن الدراسة (Nightingal) تتضمن بعض التحاليل لهذا الموضوع وقد اخترنا أسلوب (King) الذي يعتمد على نموذج جيد وهو نموذج التصنيع لرقابة الجودة (Manufacturing Model of quality control) وذلك لأنه نموذج جيد لهذه الأنواع من الاستراتيجيات، ويحتوي النموذج على أربع إستراتيجيات أساسية:

١- صمم مستوى الجودة Desing Quality Level

عرف متطلبات المستهلك:

- تحديد مميزات أو سمات النوعية المرغوبة.

٢- ضع مقاييس المنتج Set Product Standards

تصميم منتج يتوافق مع المعايير والمستويات:

- الصور
- المعدات والمواد المحددة
- إجراءات التوثيق
- خطة الإدارة والتدريب

٣- افحص التماثل Check Conformance

المخرجات:

- التفتيش/ التفقد
- تدقيق الجودة
- شكاوي الزبون

الإجراءات:

- فحص كفاءة الأيدي العاملة
- تعريف/ ترصد المعدات

٤- تصحيح المخرجات غير النمطية Correct non- Standard

- تجديد/ تأجيل السلع المرفوضة
- تحليل السلع المرفوضة وتحديد أسباب الفشل.
- تعديل عملية الإنتاج

تحدد معايير الجودة عن طريق أنظمة التدرج (Grading Systems) المتبع في تصنيف الفنادق، وعدلت هذه المعايير عن طريق استخدام، مثل عناصر المزيج التسويقي لفندق محدد (Marketing- Mix) ويفضل أن يزود الفندق الذي يكون عمله الرئيسي تقديم خدمات الاجتماعات ورحالات العمل بالمكالمات المباشرة ومناطق عمل ضمن غرف النوم وخدمات المكتب مثل

التلكس والفاكس ومن جهة أخرى فإن فنادق السياحة تقوم بدمج خصائص عديدة مثل خدمات حجز المسرح، خدمات المعلومات السياحية ومناطق عامة لراحة الأشخاص فيها وهناك أيضا اتجاه نحو قطاع السوق عن طريق تزويد خصائص تهدف إلى قطاعات تسويقية محددة.

وتعتبر غرف (Lady Crest) متميزة وهي توجد في فنادق (Crest) حيث أنها تملك ديكور متميز ومجففات الشعر بالإضافة إلى أدوات التنظيف الخاصة بالنساء، ونوع آخر من التقسيم القطاعي هو طريق الدخل حيث أن الفنادق تقدم في العادة أنواع مختلفة من الإيواء في تعرفة جمركية- نوع الضرائب أو الرسوم التي تفرض على السلع المستوردة أو المصدرة إما على أساس كمي أو قيمي أو كليهما- مختلفة مثل فنادق الديلوكس والأجنحة الكاملة والغرف التنفيذية Executive (Rooms and Suites) ويكون لقرار تجزئة السوق إلى معايير أساسية لإدارة الجودة حيث يكون للكل قطاع سوقي مقاييس جودة منفصلة أو متميزة عن بعضها البعض والتي يجب أن تكون متصلة بالزبون والإدارة سوية.

وتكون أحد إيجابيات هذا المفهوم أنه بالإمكان أن تباع الإقامة "الإيواء" علاوة على المبلغ الأصلي فعلى سبيل المثال: غرف (Lady Crest) تكون بنسبة ١٧% فوق المعدل الطبيعي المعتاد للإقامة المفردة "الإقامة ليلة واحدة" و١٥% فوق الإقامة المزدوجة، وإيجابية أخرى لهذا المفهوم أيضاً، الفندق يستطيع بشكل قريب أن يلائم توقعات وحاجات مجموعات خاصة من الزبائن وهذا الأمر يخلق المشاكل بالنسبة للمدير إذا كانت من ناحية التعقيد وعدم الثبات على حالة معينة، وترغب الفنادق أن تخلط مع الزبائن بسبب عادات الطلب الموسمية والأسبوعية، ولا يمكن بسهولة أن يكون تصميم الفندق وأهدافه إلى الزبائن الذين هم من رجال الأعمال من الاثنين إلى الجمعة أن يحول إلى فندق للسياح أو المسافرين المرفهين.

وهذا التحول لا يتطلب تغيير في الصفات المادية ولكن يتطلب تغيير في موقف وأسلوب الإدارة لهذه الأنواع من الزبائن.

وأما من الناحية العملية، يبقى قلب الفندق كما هو إلا أن بعض الهوامش "الأمور غير ضرورية تتغير" حيث تعدل فقط جوانب صغيرة نسبياً من التزويد، فعلى سبيل المثال، كل الصفات التي تجعل غرفة الفندق متميزة تكون مواد "وسائل" صغيرة وتقليدية حيث أنها توضع في الغرفة إذا تطلب الأمر وتزال عندما تقوم الزبونة بتفريغ الغرفة أو مغادرتها الغرفة.

وعندما تحدد الفنادق مستلزمات السوق فإن بإمكانها إن تترجم هذه المتطلبات إلى توصيف أو تعيين منتج محدد عن طريق التخطيط والديكور وتصميم الغرفة والأدوات والأجهزة المستخدمة في الغرفة وكيفية تقديمها وبالإضافة إلى الأدوات المكملة مثل: حزم الصحف، أدوات التنظيف "كالصابون والعطر والأوراق" وبالمفهوم الواسع أيضاً نطاق وطبيعة الخدمات والتسهيلات الأخرى ضمن الفندق، ويجب أن تكون الإجراءات العملية لتنفيذ الخدمة محددة في هذا الأسلوب عن طريق مقاييس أو معايير مفصلة للأداء اليدوي وتفاصيل تدريب الإدارة وأنظمة المنشأ، المحددة نموذج السيطرة لإدارة الجودة يكون الدور الرئيسي للمدير على أساس فحص وتفتيش الجودة، وهناك سمتان يصح بهما:

١- المخرجات الفعلية (Actual out Comes)

٢- توظيف العمليات الفعلية (The processor working practices employed) وكلاهما تقييم من قبل الخارجي (external auditor).

ونحن هنا معنيون بما يديره المدير من أداء الجودة اليومية للمنشأة ويجب أن تقيم النتائج بشكل أساسي على أساس رضا الزبون ولكن هنالك مشاكل ملحوظة تتحكم برضا الضيف (الزبون) وسيناقش هذا الأسلوب المعايير والمستويات التي توضع بشكل ملائم على أساس ما تقدم فقد أصبحت إدارة

الجودة الشاملة تتجه إلى أن تصبح سؤالا حقيقيا للمقاييس المتوسطة للمخرجات وهذا يعني بالنسبة إلى غرف النوم من قسم التدبير الفندقي أنه يمكن تنفيذها بأي إدارة مشرفة التي تستطيع التفتيش بالساعة ومراقبة الغرف والتأكيد على أنها ستستقبل المحددات الموضوعة.

وسوف يلاحظ المشرفون أيضا الوسائل والإجراءات التي تستخدم من قبل الإدارة للفحص والتأكد على أن هذه الوسائل تكون مطابقة مع المعايير الموضوعية أو المتفق عليها ومثل هذه المقاييس لا تكون فنية مثل عمل الفراش وتنظيف الحمام ولكنها تكون سلوكية مثل التدخين في العمل أو استخدام الراديو في غرف نوم الزبائن.

وتكون المرحلة الأخيرة من نظام السيطرة هو "تصحيح المخرجان الغير معيارية" وهذا يعني ببساطة إذا لم تكن الغرفة مطابقة لبعض المقاييس المتوقع الذي تقوم به المشرفة أو المشرف، وإذا لم تكن الغرفة لبعض الأسباب غير ملائمة للمستوى المطلوب التي ربما يكون سببها أنها مغطاة بالماء أو بعض التصرفات الغير لائقة الصادرة من العامل أو أية عيوب أخرى فإن الغرفة سوف تترك إلى أن يكون العمل الضروري قد نفذ لإعادة وضعها في مستوى من الجودة المقبول، ويجب على الإدارة أن تتأكد بأن الأسباب في الفشل لمقابلة المستويات اللازمة أنها قد فتشت حتى يتم التأكيد على عدم العودة إلى هذه الحالة مرة أخرى.

وهذا الفشل ربما يكون سببه اختيار الإدارة بشكل سيئ أو الرداءة في تدريب العاملين، المعدات المرفوضة "المعيبة" والإهمال من قبل الموظفين.

وعندما تكون الإدارة مصرة على الفشل في مقابلة المقاييس وتنفيذها فإنه من الضروري أن يعاد النظر في مستويات كفاءة الأداة التي أنشأت بشكل أساسي ووضعهم من جديد في ضوء الخبرة الجديدة.

ويكون المدى الذي يلائم صناعة الفندق فيه مع السيطرة الجودة التي وصفناها ملحوظا ومتميزا، والذي وصفناه هو كل من النموذج النظري لسيطرة الجودة والممارسة الفعلية للعلامة التجارية فأصبح من الطبيعي والعادي على مدبري الفنادق (House Keepers) أن يقوموا بفحص كل غرفة في كل وقت يقومون بتنظيفها وحتى في قطاع التصنيع الذي منه اشتقت كلمة سيطرة الجودة حيث أنه من النادر أن يفحص كل منتج على حده، حيث في أغلب الأحيان تؤخذ عينه من كل منتج ويجري عليها الفحص كل منتج على حده، حيث في أغلب الأحيان تؤخذ عينه من كل منتج ويجري عليها الفحص وأنه من الصعب أن نتخيل كيف يحدث التحكم والسيطرة على تفتيش الأشخاص العاملين في الفنادق ولكنه من المهم أن نستوعب لماذا التقنيات النموذجية لم توظف في الصناعة، والسبب الرئيسي في هذا أن مدبري الفنادق لا يتفقون بالإدارة، وهناك مشاكل عديدة مأخوذة بشكل نسبي من المستويات العالية للمبيعات الإجمالية والوقت الإضافي أو الجزئي للإدارة بين عاملات الغرف.

***تدقيق الجودة: quality audit**

يقود المدخل الداخلي (Internal approach) لفحص طبيعة الخدمات في الفندق إلى فحص الجودة. وإما أن نستخدم المدخل الخارجي (External Approach) لفحص طبيعة الخدمات المجزية التي تستخدم كجزء من برنامج التحسين النوعي الكلي وقد عرفت تدقيق الجودة على أنها: تقييم مستقل لنوعية الخدمة لتحديد ملائمتها للاستخدام والمطابقة لمعايير محددة.

وهي تحاول التغلب أو السيطرة على مشاكل التي بيناها في الأغلب عن طريق التأكيد على استقلالية الإدارة وعن طريق الخبير وإظهار التقييم للخبرة من خلال الملاحظة المساهمة (Observation and Participation) وقبل أن

تأخذ عملية تدقيق الجودة وضعها المعهود يناقش كل من الإدارة والمدقق ويتفقان على الأهداف والطرق والإجراءات الخاصة بتقرير الدراسة.

وقد تكون طبيعة الخدمة معقدة لدرجة أن عملية تدقيق الجودة لا يتم في تجربة الخدمة الكلية ولهذا من الضروري تثبيت أهداف تدقيق الجودة والطريقة المستخدمة والشائعة هي تحليل بارتيو (Parteto analysis) وهو بأن نضع أي مشكلة محتملة الوقوع على القائمة ومن ثم ترتيب حسب الأهمية.

والتقنية أو الوسيلة الثانية قد من قبل (Wyckoff) وهو التحليل الدقيق لفيشبن (Fishbone Analysis) الذي يساعد في التعرف على السبب والتأثر (Cause and Effect) وعندما توضع الأهداف تكون الخطوة الثانية للمدقق الذي يتبنى تقييمات أو حالة الزبون كمرجع أساسي وقد تم عمل ذلك عن طريق التآلف مع السيرة الذاتية المختصرة للزبائن النموذجيين ويكون ذلك عن طريق معرفة أعمارهم ووظائفهم، دخلهم، وماضيهم وغير ذلك ومن هنا فإن بعض الأحكام قد عمل أخذا بعين الاعتبار نظام حياتهم والمواقف تجاه تزويد الخدمة، وسوف تقوم المحاولات لتؤكد على أهمية وغرض الخدمة وهذا يعني الإقامة الليلية للضيف مثلا الإقامة لأغراض العمل والمتعة.

(Stay for Pleasure or Business Purposes)

أما المرحلة الثانية التي تعود إلى تدقيق الجودة نفسها حيث توجد طريقتان رئيستان كلاهما تستخدمان بشكل دائم في صناعة الضيافة:

الأولى: ملاحظة تجارب الضيوف للخدمة.

(Observe Guests experiencing the service)

الثانية: المشاركة كضيف في التجربة.

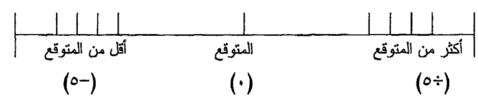
(Participate as a guest in the experience)

ومن الممكن أن يدخل المدقق للعمال ويوضح دوره وهذا لا يتم عمله في أغلب الأحوال، والسبب في ذلك يعود لكون الطاقم (Staff) يصعب تغيير

سلوكهم لأن المراقبين غير موثوق فيهم أو لعدم وجـود الممارسـة الميدانيـة، وتكون السلبية الوحيدة لهذا أن العمل يتطلب تفاصيل مسجلة عن التجربة التـي تتضمن أخذ الملاحظات والتسجيل على الأشرطة والصور والـدفاتر بالشـبكات والحديث مع الزبائن.

وعندما تكتمل فترة المشاركة والمراقبة يكتب التقرير المفصل عن هـذه الدراسة ومن ثم تتم عمليات التحليل للموجود في هذه التقارير ومـن العـادة أن تعرف كل من هذه العوامل للمساهمة التي تعود إلى رضا الضـيف ومـن ثـم تقييمهم في بعض الطرق وهذا يمكن الحكم عليه من خلال سلم طويل مصـنف ومميز وسوف ترتب العناصر على طول السلم مثل: الامتياز والقبول والاعتدال المرضي المقبول وغير ذلك. وغالباً ما تعطى علامات وأرقام لكل واحدة منهـا مثل: الامتياز=١ والقبول=٢ وهكذا.

وتكون العناصر والعلامات متتابعة وعلى درجة من الاختلاف.



وسوف تعطى لكل عامل من هذه العوامل التي تقـيس تـدقيق الجـودة الأساسي لأي اختلاف من الأفضل أو العلامة المتوقعة، فعلى سبيل المثال: ربما تكون العلامة المتوقع بالنسبة لوقت المعاملات في التفقد ربما ينتج عـن معـدل الطول لوقت فيكون ٣٠ جزء من الدقيقة أطول من المتوقع.

وإيجابيات تدقيق الجودة هي كالآتي:

- التوجه نحو المستهلك (Customer- Oriented)
- يأخـذ المـدققون بعـين الاعتبـار إدراك الزبـائن (Consumer’s Perceptions).

- تكون عملية التدقيق ونتيجة لذلك تكون غير متـــأثرة بالأفكـــار أو الآراء الخارجية.
- تقوم بتزويد تفاصيل قيمة (It Provides a Wealth of Detail)
- تكون المعلومات المجموعة فعلية ونستطيع القـــول أن الإدارة بإمكانهـــا العمل على تصحيح أداء المســـتوى المـــنخفض (Below Standard Performance).

– وأما بالنسبة للسلبيات فهي:

- لا يستطيع المدقق أن يزود المنشأة بأي دليل مـــؤثر وقـــيم يـــدل علـــى مستوى رضا الزبون الفعلي.
- تكون تجربة المدقق مثل أي تجربة زبون آخر فريدة من نوعهـــا تـــزود بأدلة غير واضحة.
- قد يكون هناك تحيز من جانب المدقق.
- يمكن فقط لعملية التدقيق أن تنفذ بين الحين والآخـــر بســـبب تعقيـــدها وتكلفتها.
- وربما تنتج عن تدقيق الجودة تفاصيل تضم العديد من النتـــائج التـــي "لا يستطيع أن ترى الخشب مـــن الأشـــجار". (No See the Wood for the Trees).

توكيد الجودة في العمليات الفندقية:
Quality Assurance In Hotel Operations

نعتقد أن هذا المدخل هو الأكثر ملائمة لتلك الجوانب من التزويد (Aspects of Provisions) التي يكون فيها عقد بين الفندق والزبون (الضيف) ونستطيع أن نبرهن أنه ربما يكون دور فعال في المكاتب الخلفية (Back of (House والفرق الأساسي بين السيطرة والتأكيد هو أن مفهوم التأكيد (الضمان) يكون مصمم للتأكيد على عدم حدوث الأخطاء والعيوب.

وهذا مهم على وجه الخصوص عندما يكون هناك عقد وجها لوجه مع الضيوف الزبائن "مثل العلاقات الشخصية المتبادلة بشكل سيئ والتي من الصعب تصحيحها أو معالجتها" فإذا وجب عليهم الذهاب بشكل خاطئ ويكون المضمون في هذه الفكرة أن المقدار من المال الذي يدفع لسياسة التأكيد يجب أن تدفع من أجل تحقيق الهدف.

وتكون العمليات ونظام الإدارة مختلفة في الوحدة التي تتبنى بشكل كامل تأكيد الجودة وهذا سوف ينتج في الوحدة التي تخاطب المشاكل التي تتعلق بالقطاع غير الملموس الاجتماعي وذلك عن طريق السماح للإدارة من تشخيص اتصالهم بالزبائن "يعلم اسمه" أفضل من فرض نظام على العملية وتخصص لهذه الطرق الجديدة عمال مهتمين بالمعدات للتحسين الذاتي في تسليم الجودة وتقلل بشكل بديل من الحاجة إلى تشويه سمعة الجودة "أي مهاجمة السمعة الجيدة" عن طريق التضحية بالزبائن والاختيار والمرونة والخدمة الذاتية.

ولا يكون هناك أسلوب محدد واحد عن طريق طبيعة العمل والضغط كما يسببه التخصص والزبائن وهو سؤال من أنه نظام، ويقترح "جونز" وميركس (Mercies and Jones) إن مبادئ هذه الفلسفة هي الآتي:

- الأفكار الخلاقة والاستجابة للمشاكل.

- التساؤل عن جميع الظواهر المتعلقة بالعمل.
- التزام كامل بالجودة.

وتكون هذه المبادئ مناسبة وجيدة في النظرية ولكن كيف يمكن استخدامها بشكل علمي؟

ويستطيع أغلب الموظفين التعرف بسرعة وبسهولة على ماهية العمل ولكن من الممكن أن يكون هناك مدى واسع من الآراء عن أغلب المهمة في العمل.

أو ربما يكون هذا المفهوم مرتبط بصورة معينة التي ترغب في خلق الصورة في ذهن الزبون وقد تصبح للنظام القيم المشترك للإدارة.

بينما يكون افتخار الإدارة بكفاءة الجودة العالية والتحسن والفائدة قريباً من جودة العمل والمستلزمات المادية مثل المعدات وبيئة العمل والتي تزود المعدات الأساسية لتحقيق الجودة العالية، وسوف يكون من الصعب على الإدارة أن تقنع قواها العاملة "الأيدي العاملة" بالحاجة إلى جودة في المكاتب الأمامية للفندق Front (of House) إذا كانت غرفهم غير مريحة وعدم إظهار الإدارة لاهتمام بالوقت الذي يستغرق في العمل والهيئة ويستطيع كل من الإدارة وأعضاء مجلس إدارة الفندق نم المساعدة في وضع المستويات عن طريق التصرف كفريق عمل واحد وبالتالي المساهمة في خلق جو ثقافي وعائلي.

وهذا يعني أنه يجب على الإدارة المتميزة من التعبير عن الآراء وعرض السلوك الذي يكون فيه وعي الجودة وبعض أعضاء الهيئة الإدارية يصبح إبطالاً ويحترمون من قبل الأعضاء الآخرون فهم يقومون بعمل نجاح إنساني ومن المحتمل أنهم يستطيعون تحفيز أبنائهم من العمال.

وهذا يدعم من قبل الطقوس والشعائر التي تظهر في أي منشأة، وقد تتضمن المدير الذي يقوم بشراء هدية بسيطة للموظف بعد العمل الذي يعتبر

العامل الواعي للجودة في الأسبوع أو إظهار غير رسمي لمنح/ تحكيم الإدارة خلال جلسة التدريب.

وتهدف هذه المبادئ العامة إلى خلق مناخ ملائم التي يمكن للجودة أن تنتعش أو تزدهر فيها، وهناك تقنية خاصة التي تظهر في الالتزام الكامل لفكرة بالتحديد هي دائرة الجودة (Quality Circle) وتوصف دائرة الجودة بأنه مجموعة متكونة من (١٠-٨) مرؤوسين يلتقون مرة في الأسبوع على الأغلب، لغرض تسليط الضوء على المشكلات التي توجههم في العمل ومناقشة وسائل تذليلها.

وتكون السمات النموذجية لمثل هذه الدوائر أنهم يعدونها عمل تطوعي بشكل عملي وكامل ولكن هناك تناقض واسع الانتشار (Wide Speed Confusion) في كل من الأهداف والشكل الملائم لمعايير الجودة في الولايات المتحدة.

أما المعايير الخاصة بالجودة من وجهة نظر اليابانيين الذين يختلفون في ثقافتهم وسلوكياتهم وحضاراتهم قياسا بالغرب فتكون مستمدة من بيئتهم، فعلى سبيل المثال: يكون العمال اليابانيين مخلصين ما عدا العمل لدى نفس المشرف لطيلة العمر وأخلاق العمل الجماعي الأساسي وهي مجهزة لربط العديد من الشركات ذات النشاطات المنتظمة متضمنة دوائر الجودة خارج ساعات العمل العادية.

وفي أساس النموذج الياباني المعتمد على النمو والتطور في الدوائر الخاصة بالجودة بشكل متكامل على الموظفين ولا تملى من قبل المنشأة:

والطريقة التي يجب أن تعمل فيها كل دائرة هي كالآتي:

١- تهيأة قائمة ابتدائية بالمشاكل عن طريق إيجاد فكرة خارقة. أو عن طريق العصف الذهني (Brain Storming).

٢- رفض لهذه المشاكل خارج نطاق العمل.

٣- اختيار هذه المشاكل التي يمكن حلها.
٤- ترتيب المشاكل في نظام حسب الأولوية (الأسبقية).
٥- تحليل المشاكل.
٦- جمع المعلومات المتصلة بالموضوع.
٧- وضع الحلول الناجحة للمشاكل.
٨- تقديم هذه الحلول للإدارة.

لكي يصبح هذا النموذج أكثر فعالية وتأثيراً فمن الضروري اتباع المبادئ الأساسية أعلاه.

ولكن أكثر نقد موجه لدوائر الجودة قد جاء من المنشأة التي نفذت هذه الفكرة بدون تبني هذه المبادئ.

أولا: يكون أعضاء الدائرة اختيارية "تطوعية" بشكل كامل ولهذا لا تستطيع الإدارة حتى من تنصيب أو إنشاء الدائرة الأولى ولكن يستطيعون فقد توضيح الفكرة حيث لا يكون هناك إلزام بالعودة كل أسبوع.

ثانياً: يجب على هذه الدوائر أن تخاطب حل المشاكل ضمن نطاق العمل الخاص بها ويلام الأداء الرديء (Poor Performance) على القطاعات الأخرى من قوى العمل ولكن هذا ليس هو اهتمام الأعضاء في دائرة الجودة.

ثالثاً: وتحدد الدائرة نفسها نمط أو أسلوب العمل وتستطيع المنشأة أن تزود الدعم بالنسبة للتدريب والمعرفة "الخبرة" في التقنيات مثل فكرة خلاقة، تحليل المعلومة، إلى آخره ويتطلب من الإدارة حل المشكلة لكي تصبح خبيرة في كل منطقة صعبة للمعرفة ونتيجة ذلك فهم أيضاً يحتاجون إلى الدخول إلى بعض التقنيات التي ذكرناها سابقاً مثل تحليل (Pareto) والتخطيط المتدفق (Flow (Charting) والتحليل الدقيق لفيشن (Fishbon Analysis).

رابعاً: وسوف تكون الدائرة فعالة إذا قلبت من قبل الإدارة وأعطيت أي معلومة التي تجعلنا نعتقد أنها تتطلب حل المشاكل وتكـــون الشـــركات والإدارة معارضة لأن تفشي المعلومات التي تعد موثوقة وذلك لأنها ببساطة تعطيهم تقدم سيلكولوجي على الآخرين ولكن الحقائق والصور تتميز بالجودة مـــن الخـــرائط المقترحة.

خامساً: يجب على المنشأة أن يكون لديها وقت حقيقي ينظر عليـــه مـــن نقطة معينة بالنسبة إلى طول المدة سوف تحسب أو تظن الفكـــرة والجماعـــات تكون فاعلة ومؤثرة.

ويحتاج إلى سنتين قبل بدء دوائر الجودة التي ربما تبدأ لاعتبار المشاكل في السطح البيني بينهم وبين موظفين آخرين وكل مـــدير مؤسســـة تجاريـــة أو صناعية يكون قد شدد على الحقيقة التي تحتاج إلى نمو طويل الأمد لكل شخص يستخدمها.

وتختلف المملكة المتحدة عن اليابان في وجه الخصوص عـــن طريـــق تراك الموظفين في نظام مفتوح واشتراكي للإدارة وقد ترتفع توقعات الموظـــف ولكن قد يستفحل الإحباط عندما لا تتوافق هذه التوقعات وبسبب ذلك فإنه لـــيس من العملي التفكير في دوائر الجودة على أنها طريقة/ نهج للمدى الطويل ولكنها الطريقة التي يكون مع الأمد القصير النسبي وأهداف الجودة المتحدة.

وفوائد دوائر الجودة كثيرة/ متعددة ومنها أنها تغير الأوضـــاع ضـــمن المنشأة فتكون الإدارة موجهة بشكل أفضل ويحصل المشرفين على الثقة وكـــون حل المشاكل أكثر من عادة اللوم المتغيرة من حين لآخـــر، وتجـــد المنشـــأة أن الحلول التي تخلفها "توجدها" الدوائر تستطيع في بعض الحالات توفير مبـــالغ لا بأس كل سنة.

والقوى العاملة الموجهة المتميزة هي التي يكون لديها القليل من التغيـــب والأجور المنخفضة لعائد الإدارة، وتسبب أيضا هذه الفوائد بعـــض الإضـــراب

الذي ينعكس مع الدور الذي تلعبه هذه الدوائر ففي اليابان كمـــا وصـــفنا ســـابقاً تكون دوائر الجودة لحل المشاكل والمواضيع بشكل متسع مرتبط بالجودة وتكون جوانب التأثير لتحسين علاقات العمل مأخوذة بشكل واسع وتقبل بدون مناقشة.

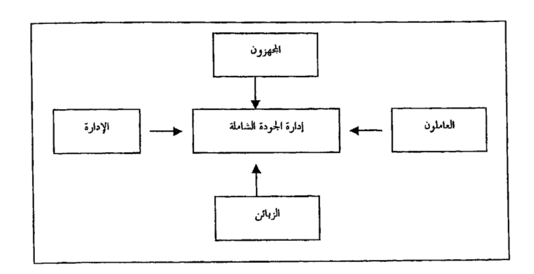
وفي الغرب قد شكلت دوائر الجودة بهدف ونية تحسين علاقات العمـــل، ومثل هذه الأهداف يجب أن ينظر إليها على أنها محتملة ولكنها تكون منفصـــلة بسبب تأثير استخدام دوائر الجودة مؤثرة في استخدام كأداة لتغيير وتعديل ثقافـــة المنشأة وهي تتطلب المزيد من الدعم والالتزام والتعمق أكثر من نموذج (Q C) من قبل الذي عرضها.

نماذج إدارة الجودة الشاملة System of Total Quality Management

إن مفتاح الاختلاف بين تأمين الجودة وإدارة الجودة الشـــاملة (TQM) في صناعة الفنادق يكمن في التركيز على الزبون ومدى مساهمته أو مشـــاركته داخل وخارج المنشأة. إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على عملية إشباع أو إرضاء حاجات الزبون (Satisfaction of Client Needs) ولذلك فإن جميـــع عمليات النظام يجب أن توجه إلى إرضاء الزبون ومحاولة إزالة أي شيء يـــؤثر على هذه العملية. وهذا يشمل المنشأة كاملة إضافة إلى الممولين الذين يساهمون باستمرار لتحسين عملية التوريد للمنتجات أو الخـــدمات. كمـــا أن مـــدخل إدارة الجودة الشاملة يأخذ بعين الاعتبار التأكيد على العـــاملين أو مقـــدمي الخـــدمات بشكل كبير ويؤكد على دورهم الفاعل من خلال تنمية المهارات (Skills) علـــى أساس التشجيع في مجال الإبداع (Creativity) المبني علـــى التـــدريب الجيـــد لتأدية المهام والواجبات بالشـــكل المطلـــوب والـــذي بـــدوره يحقـــق الكفـــاءة (Efficiency) وفي نفس الوقت البحث عن السبل الكفيلة بتحسين هذه الكفـــاءة وفق المعايير المحددة. ولنجاح هذا الاتجاه الحديث فـــي الإدارة الفندقيـــة فـــإن التوجه بروحية فريق العمل (Teamwork) هو المفتاح كما يوضح الشكل رقـــم (١٠) هذه العلاقة.

علاوة على ذلك يتطلب من الإدارة الحديثة بث المفهوم الحديث الخاص بثقافة الخدمة (Service Culture) أي أن العـــاملين فـــي المنشـــأة يجـــب أن يحصلوا على جميع المعلومـــات والبيانـــات والخطـــط والبـــرامج والأهـــداف والاستراتيجيات الخاصة بالمنشأة وليس الهدف الحصول عليها فقط بـــل فهمهـــا بشكل جيد ويتطلب من إدارة المشاة توضيح الإجراءات العلمية والعملية حـــول كيفية تطبيقها في الواقع الميداني وتسخيرها لخدمة زبائن المنشأة وبالتالي تحقيق المنفعة المتبادلة (Mutual Benefits) لزبائن المنشـــأة مـــن جهـــة والمنشـــأة والعاملين من جهة أخرى.

الشكل (١٠) مدخل إدارة الجودة الشاملة



أهمية الجودة Quality Important

يرى لويس (Lewis) بأن جميع المنشآت تعطي اهتماماً كبيراً للجـودة، وهذا الاهتمام يعود لعدة اعتبارات هي:

١- صار المستهلكون يتمحصون كثيرا قبل الإقدام على شراء السلع والخدمات، لدرجة أن عملية الشراء باتت بالتعقيد والتشابك ولم يعد المستهلكون، حتـى في البلدان المتقدمة، يترددون في تقديم الشكاوي بخصـوص رداءة السـلع والخدمات.

٢- إن التطور التكنولوجي أو التقني قد ساعد المدراء في تقديم خدمات إضـافية وملائمة للزبائن بالرغم من أن الخدمات تحتاج إلى اللمسة الإنسانية من قبل مقدمي الخدمات ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، أما المكاتـب الخلفيـة أو الوظيفية فقد ساهمت في دعم المكاتب الأمامية أو الإنتاجيـة فـي تحقيـق مبيعات جيدة.

٣- تنامي حدة المنافسة في قطاع الخدمات وعليه فإن الجودة تعتبر ميزة تنافسية تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي.

وإزاء ضغوط العمل هذه (Work Pressures) فإن عقد لا بأس به من المدراء العاملين في القطاع السياحي والفندقي ينظرون إلى مفهوم الجودة في الخدمات على أنه مكلف وغالي (Costly & Expensive) وبنفس الوقت يصعب تطبيقه بالشكل اللازم. وفي هذا المجال يمكننا طرح ثلاث منافع جوهرية تنتج من خلال التأكيد على جودة الخدمة وهي:

(Zeithamal, Parasuraman and Berry 1985)

أ- الجودة تقود إلى الكفاءة Quality Leads to Efficiency

ب- الجودة تخلق الزبائن الحقيقيين Quality Creates True Customers

ج- مردود الجودة The Pay off of Quality

أ- الجودة تقود إلى الكفاءة:

من الطبيعي أن أي زيادة تكاليف أية عملية سوف تؤدي إلى تحقيق نتائج يتطلب أن تكون إيجابية على نوعية الجودة وبالتالي فإن كفاءة العملية تكون أفضل من عملية استرداد أو تعويض رأس المال المستثمر وعليه فإن تكاليف الجودة Costs of Quality يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

١- التكاليف الملائمة Costs of Conformance

٢- التكاليف غير الملائمة Costs of Nonconformance

فالتكاليف الملاءمة هي التكاليف المتمثلة بتأمين النتائج الصحيحة والتي تشمل جميع الجهود (Efforts) الموجهة إلى خلق خدمات ذات جودة ملائمة وبكفاءة عالية. أما التكاليف غير الملائمة فيمكننا تقسيمها إلى نوعين:

أ- التكاليف التقديرية (التقويمية) Appraisal Costs

ب- تكاليف الفشل Failure Costs

ويؤكد كروسبي (Crosby 1984) على أن منظمات الخدمة تفقد حوالي (٣٥%) من التكاليف الخاصة بإنتاج الخدمات ذات جودة ليست بالمستوى

المطلوب، ويقدر بأن التكاليف التقويمية وتكليف الفشل تشكل حوالي (٩٥%) من التكاليف الكلية الداخلية في تهيأة وتقديم الخدمات بينما تكاليف الحفاظ على جودة لا تشكل إلا (٥%) وعليه فإن الإجراءات الوقائية في مضمار التكاليف، خصوصاً قدر تعلق الأمر بتكاليف الفشل وتكاليف التقييم، تساهم بشكل كبير في تقليص التكاليف الإجمالية المترتبة على تقديم الخدمة.

ب- الجودة تخلق الزبائن الحقيقيين:

على أساس ما تقدم أعلاه فإذا ما تحققت المنافع أو المزايا الفاعلية الخاصة بجودة الخدمات فإن هذا ينعكس على معرفة وتحديد القيم المدركة لدى الزبائن، وعليه يتطلب من المنظمة الخدمية (الفندق) تقديم خدمات ملائمة وفق ما يرغب الزبائن بالحصول عليه أو ما يتوقعونه خلال فترة إقامتهم بالفندق. وإذا استطاعت إدارة الفندق الوصول إلى هذا الهدف الجوهري فهي بدورها سوف تتمكن من إشباع رغبات وحاجات ضيوفها الدائمين، وكذلك التأثير من خلالهم على الزبائن المستقبلين في السوق.

ويؤكد (Gummesson 1992, 1995) على مدراء الفنادق بضرورة الانتباه والإقرار بأهمية الزبائن الموالين (Loyal Customers) وهؤلاء لا يمكن جذبهم إلا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية (High Quality Services).

مردود الجودة:

إن عملية التوليف بين تقليص التكاليف بفاعلية والزبائن الموالين للمنشأة يتوجب أن تأخذ دوراً مؤثراً في الاتجاه الصحيح. وأن إستراتيجية تأثير الربحية على السوق (PIMS) التي تم دراستها من قبل بوزل وكال (Buzzel & Gale 1987) أظهرت أهمية العامل الأكثر تأثير في كفاءة أداء المنظمة ألا وهو جودة

المنتجات والخدمات مقارنة مع المنافسين، وقد تم التوصل إلى نفس النتيجة فـي صناعة الضيافة من قبل ولكـر وسـلامة (Walker & Salameh 1990) أي على الأمد القريب (In The Sort Term) فإن القيمة المضـافة للجـودة فـي عمليات الضيافة تحقق الأرباح الناتجة بأعلى من سعرها الأساسي (Premium Price) ولكن على الأمد البعيد فإن نمو الأعمـال وكفـاءات تحسـين الجـودة (Quality Improvement Efficiencies) سوف تحافظ على هـامش ربـح عال.

نماذج إدارة الجودة الشاملة

إن نموذج إدارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق الموضح في الـدائرة التالية الموضحة بالشكل رقم (٩-٤) الذي يدور حول خمسة معايير منفردة وهي كالآتي: (Andrew Ghilyer 1996)

١- المفاهيم الثلاثة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة The Concepts of T.Q.M

٢- الاحتفاظ بالناس (العاملين) Retention of People

٣- الاحتفاظ بالزبائن Retention of Clients

٤- الربحية Profitability

٥- خطة العمل Plan For Action

إن إدارة الجودة الشاملة تقع في مركز الدائرة، وهي بمثابة ثلاثة مفاتيح تميز الجودة. وهذه المفاتيح هي:

أ- الإدارة (Management) وبشكل خاص في حالة التنظيم الذي لا يعتمد على الإشراف (Organize Not Supervise) والمقصود هنا بـالإدارة أن إدارة المنشأة يتطلب أن تخلق بيئة عمل لجميع العاملين ابتـداء مـن المدير إلى العاملين مروراً بالمشرفين كفريـق عمـل (Team Work) يسعى لتقديم أفضل وأحسن الخدمات للزبائن.

ب- الجودة (Quality) وتعنى الانتفاع بالخدمة من قبل الزبائن بشكل يتواءم مع توقعاتهم (Perceived Expectations) المدركة قبل حصولهم على الخدمة.

ج- الشاملة (Total) الشمولية هنا تعني بأن جميع الأشخاص العاملين في المنشأة تقع عليهم المسؤولية (Responsibility) أما بشكل فردي (Individual) أو من خلال روحية فريق العمل لإشباع أو إرضاء حاجات الزبائن، وعلى هذا الأساس فإنه يتطلب من إدارة المنشأة أن توفر برنامج تدريبي متكامل يشمل على (٢٥٠٠٠) ساعة تدريبية (Training Hours) أي بمعدل (١٢ ساعة) لكل عامل. إضافة إلى ذلك فإن هذا البرنامج يحمل بين طياته ريالة قوية موجهة باتجاه الجودة من خلال التحسين الدائم للاتجاهات والدوافع (Attitudes & Motivations) الخاصة بالمتدربين للعمل بفلسفة روحية الفريق الواحد.

المعايير المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة:

كما موضح في دائرة الجودة (الشكل رقم ١١) والجدول (٩-١)، يمكننا تمييز ثمانية معايير تؤثر بشكل فعال على الجودة الشاملة للخدمة الفندقية وهي كالآتي:

- أولا: الاتصالات (Communication)
- ثانيا: التدريب (Training)
- ثالثا: الحوافز والاعتراف بحقوق العاملين (Recognition & Reward)
- رابعا: التفويض (Empowerment)

علماً بأن العوامل أعلاه يشترك فيها جميع العاملين في المنشأة.

- خامسا: الإصغاء للمستهلكين (Listen to customers)
- سادسا: الاستجابة لتحسين السوق (Improve Market Response)
- سابعا: بناء علاقات طيبة مع الزبائن (Build Good Relationships With Clients)
- ثامنا: التنظيم الذي لا يعتمد على الإشراف (Organize Not Supervise) وإنما على أساس إزالة العقبات واستخدام الوسائل المتاحة وتغيير الثقافة إضافة إلى الإرشاد أو القيادة بالقدرة.

الشكل رقم (١١) معايير الجودة

أبعاد إدارة الجودة:

يبدو واضحاً من خلال الشكل رقم (-٥) أنه باستطاعة المنشأة الفندقيـة أن تأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتعـددة الأبعـاد (Multi- Dimensional) التي تؤشر الظواهر الجانبية للنجاح الناتجة من مركز الجاذبية فـي الـدائرة أي إدارة الجودة التي تأخذ الأبعاد التالية:

١- الخدمة ⟷ المنتج (Service⟷ Product)

٢- الرؤيا ⟷ الإجراءات (Vision⟷ Process)

٣- التحويل ⟷ الفعل (Transformation ⟷ Action)

٤- متطلبات الزبائن ⟷ الشعارات والرموز
(Requirement Customer ⟷ Acryms and Slogans)

٥-إعادة توجيه العمل ⟷ المشاركة من خلال التحفيز
(Reorient the Business ⟷ Involvement through Incentive)

٦-المدير كقائد ⟷ المدير كداعم أو مساند
(Manager as a support ⟷ Manager as a Leader)

الشكل رقم (١٢) أبعاد إدارة الجودة

Dimensions of Quality Management

النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة:

من الشكل (٩-٦) يتبين أن النموذج الأوروبي لإدارة الجـودة الشـاملة يستند على أساس النسب المئوية والتي بمجموعها تشكل نسبة ١٠٠% المتمثلـة بالمستلزمات التي تشـكل ٥٠% والنتـائج ٥٠%. ولـذلك فـإن المسـتلزمات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة تتضمن الآتي:

- القيادة ١٠%
- إدارة العاملين ٩%
- الموارد المتاحة ٩%
- وأخيراً
- الإستراتيجية والسياسة ٨% العمليات شكلت أكبر نسـبة أي ١٤% أمـا النتائج فقد تضمنت الآتي:
- رضا العاملين ٩%.
- رضا الضيوف ٢٠%.
- تأثير المجتمع ٦%.

نتائج العمل المتحققة فقد حصلت على ١٥%. ويبدو واضحاً فإن رضا الضيوف على أعلى نسبة وهي ٢٠%.

الشكل رقم (١٣) النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة

خارطة الجودة:

إن حاجة الجودة التي اقترحها لوك وود (Lock wood) والمسماة بعمليات الضيافة التي تبدأ ببحوث الزبون لغرض معرفة رغبات وحاجات الزبائن وهذا يتم من خلال الدراسات الميدانية وتوزيع الاستبيانات التي تصمم لهذا الغرض على أساس المتغيرات الديموغرافية والجغرافية والسلوكية.

وبعد أن يتم تحليل نتائج بحوث الزبائن أو ضيوف الفندق باستطاعة إدارة التسويق والمبيعات تقديم الخدمات التي يرغب الحصول عليها الضيف خلال فترة وجوده بالفندق وعلى هذا الأساس فإن العمليات المتناسقة بمفهوم وخصوصية وتخطيط الخدمة ثم الإجراءات المترتبة على تقديمها بالشكل المطلوب والمواصفات المحددة والأسعار المقبولة والجودة العالية لحين الوصول إلى آخر مرحلة من المراحل المقترحة في النموذج ألا وهي التحسين المستمر. أما عملية جودة الخدمة في منشآت الضيافة فإنها تعتمد على وفق هذه الخريطة على ثلاثة معايير وهي:

١- الزبائن.

٢- العاملين.

٣- المنشأة السياحية وهي المعايير سبق وأن تم التطرق إليها في الفصول السابقة في الكتاب.

الشكل رقم (١٤) خارطة الجودة Quality Map

مراجع الفصل الثاني

1. Andrew Lock wood, Michael Baker and A. Chillier, Quality Management in Hospitality, Cassell, 1996.
2. Berry, L.L. Zeithmal, V. A., and Parasuraman, A., "Quality Counts in Services", too, "Business Horizons, June 1985".
3. Hart C. W. L., and Casserly, G. D., "Quality: abrand new, time-tested Strategy" Cornell HRA Quarterly, 1985.
4. Hay Wood, K. M., "Assessing the Quality of Hospitality Services", International Journal of Hospitality Management, 1983.
5. Jones, P. L. M. "Internal Marketing", International Journal of Hospitality Management, 1986.
6. Jones, P., "The restaurant- a place for Quality Control and Product Maintenance"? International Journal of Hospitality Management, 1983.
7. Juran J. M. and Gryna, F.M,. "Quality Planning and analysis, McGraw- Hill, 1980.
8. King. C. A. "Service- Oriented Quality Control". Cornell HRA Quarterly 1984.
9. Levitt T "Marketing Intangible Products and Product Intangible" Harvard Business Review, 1981.
10. Marricks, D. , and Jones P. L. M., Management of Catering Operations, Holt, Rinehart and Winston (Cassell), 1986.
11. Michael D. O. Richard Teare and Evert G., Service Quality in Hospitality Organizations, Cassell. 1996.
12. Nightingale, M., "The Hospitality Industry: Defining Quality for a Quality assurance Programme- a studdy of perceptions" Service Industries Journal, 1985.
13. Richard Teare and Andrew Boer, Strategic Hospitality management Theory and Practice for the 1990 Cassell, 1991.
14. Robson, M., Quality Circles: A practical Guide, Gower, 1983.
15. Wyckoff, D. D. "New tools for achieving Service Quality" Comell HRA Quarterly, 1985.

١٦. العلاق، بشير؛ الطائي، حميد (١٩٩٩). تسويق الخـــدمات. عمـــان. دار زهران.

17. Booms, B. H. and Bitner, M. J., (1982). Marketing Service by Managing the Environment. Cornell HRA Quarterly.
18. Boloms, B. II., and Bitner, M.J., (1981). "Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms", in J. Donnelly and W. R. George (eds), Marketing of Service AMA, Chicago, 1981. Pp. 51-67.
19. Bryson, J. (1990). Strategic Planning for Public and Non- Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational achievement. San Francisco. Jossey- Bass Publishers.
20. Busteson, J.E.G., (1992). Managing Service Marketing: Text and Readings, 2nd ed., The Dryden Press, London.
21. Buttle, F., (1986). Hotel and food Service. Holt. Rinehart and Winstion. CASSELL.
22. Cooper, C. (1994). Product Lifecycle. In Tourism Marketing and Management Handbood. S. Witt andl. Moutinho, eds. Hert fordshire: Prentice Hall.
23. Czpiel, J. a. Solomon, M.R. Surprenant, C.F. and Guttman (1990). Service Encounters: an overview, In Czpiel J. A. et al (eds) (1985). The Service Encounter. Lexington Books Massachusetts.
24. Eiglier, P. and Lingered, E., (1976) "Principles de politique Marketing pour less enterprises de services" Working paper, L' Institute d' administration des Entreprise" University de Doubt, d' Economic et des Sciences d' Aix Marseille.
25. Gartner, W. (1989), Tourism Image: Attribute Measurement of Tourist State Choice Using Multidimensional Scaling Techniques, Journal of Travel Research.
26. Goncalves, K,P., (1998). Service Marketing, Text and Cases, Macmillan Press London.
27. Kotler Ph., John Bowen, J. Makens, (1996), Marketing for hjospitality and Tourism, Prentice- Hall.
28. Levitt, T., (1981) Marketing intangible Product Intangibles. Harvard Business Review.
29. Lewis, R. and R. Chambers. (1989). Marketing Leadership in Hospitality. New York: Van Nostrand Reinhold.
30. Lovelock, Christopher ll., (1991). Service Marketing, 2nd ed., Upper Saddle River, N.J. Prentice- Hall.
31. Morrison A. (1989). Hospitality and Travel Marketing. Albany, New York: Delmar Publishers Inc.,

32. Nailon P., (1982). "Theory in hospitality management", International Journal of Hospitality Management, Vol. lpp. 137-142.
33. Peter Jones and An drew Lockwood (1989). The management of Hotel Operation, CASSELL.
34. Ranaghan, L. M., (1981). A new marketing- Mix for the hositality Industry. Cornell HRA Quarterly.
35. Richard Teare, Josef A. Mazance, Simon C-W, Stephen Calver, (1996) Marketing in Hospitality and Tourism A Consumer Focus, CASSELL.
36. Sasser W.E olsen, M.D. and Wyckoff D., (1978), Management of Service Operation; Allyn &Bacn.
37. Shostack G.L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. Journal of Marketing Vol. 41 pp. 73-80.
38. William C. Tgartner, (1996). Tourism Development, John Wiley and Sons, Inc.
39. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, "Journal of Marketing, Vol. 49, Fall 1985, PP. 41-50.
40. Berry, L.L. and Parasuraman, A; Marketing Services, The Free Press New York, 1991.
41. Lovelock, C.H. Managing Services Marketing, Operations, and Human Resources, 4th ed, Perntice- Hall, N.J, 1995.
42. Bitner, M. J., Booms, B. H. and Tetreault, "The Service Encounter", Journal of Marketing. Vol. 45, Jan. 1990, PP. 71-84.
43. Baron, S. and Harris, K., Services Marketing, Text and Cases, Macmillan Press, London, 1995.
44. Goncalves, K. P., Services Marketing: A Strategic Arrpoach, Prentice- Hall. N. J. 1998.
45. Sasseer, W.E., Olsen, R.P. and Wyckoff, D.D., Management of Sevice Operations, Allyn and Bacon, Boston, Mass., 1978.
46. Langeard, E., Bateson, J. E. G., Lovelock, C.H. and Eiglier, P., Services. Marketing: New Insights form Consumers and Managers, Report No. 8-104, Marketing Science Institute, Aug. 1981.
47. Scottand, R., "Customer Service: A Waiting Game", Marketing, ll Mach, 1992, pp. 1-3.
48. Normann, R., Service Management, Wiley, New York, 1984.

49. Martin, C.L. and Pranter, C.A, "Compatibility Management: Customer to Relationships in Service Environment" Journal of Service Marketing, Vol, 3, No, 3, Summer 1989, pp 5-15.
50. Grove, S. and Fisk, R. "The Dramaturgy of Services Exchanges: An Analytical Framework for Services Marketing", In L.L. Berry, G.L Shortcake, and G.D. & Upah, Emerging Perspectives in Services Marketing, American Marketing Association, Chicago, 1983, PP 45-49.
51. American Marketing Association (1981).
52. Bell, Martin, A Matrix approach to the classification of marketing goods and services. Chicago: American Marketing Association, 1981.
53. Eiglier, Pierre and Eric Langeard, "Principles de politique marketing porr les Entreprises de services": Working pape, L' Institute d' Administration des Entreprise University de Droit, d' Economic et des Sciences d' Aix- Marseille, 1976.
54. Eiglier, Pierre, "Une Problematique pour la Gestion Commecial des Enterprises des Services. Working paper, 1976.
55. John E. G. Bateson, "Why we need service marketing" Eds O. C. Ferrdll, S. W. Brown and C. W. Lamb, Js. Chicago, 1979.
56. K. J. Blois, "The Marketing of services and the hteory of buyer behavior;" European Journal of Marketing, 1976.
57. Kotler, Philipe Le Marketing des services professionals, Revue franscaise du marketing, 1975.
58. Marketing, An Introduction. Prentice- Hall International, Inc., 1984.
59. Marketing for non- profit organezations (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall Inc.), 1974.
60. Marketing Management. Public. Union, Paris, 1990.
61. Lovelock Christopher H., "Toward classification of services" in the theoretical developments in marketing, Chicago, 1980.
62. Classefying service, to gain strategic marketing insights, Journal of Marketing, 1983.
63. "Services Marketing", Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 1984.
64. Leonard I. Berry, Service Marketing is different" Business Horizons, 1980.
65. Leonard I. Berry and others, "Problems and strategies in services Marketing" Journal of marketing, 1985.

66. “How consumer evaluation process differ between goods and services”, In marketing of services (Chicago: American Marketing Association, 1981.
67. Levitt Theodore, “production line approach to service”. Harvard Business review, 1972.
68. “The industrialization of service” Harvard Business review, 1976.
69. “Marketing Intangible products, and product Intangibles. “The Cornell H. R. A. Quarterly, 1981.
70. “Limmagination au service du marketing” Gestation, Economic. Paris, 1985.
71. Malkin D. “Quel type de development pour le secteur Tertiaire en France”? conatef, 1974.
72. Mechael R. Solomon and others, “A role theory perspective on Dynamic Interactions: The service encounter”. Journal of Marketing, vol., 49, 1985.
73. William M. Pride, Marketing Management. Texas A. and M. University O.C. Ferrell, 1989.

الفصل الثالث

تسعير الخدمات السياحية

م١ : مفهوم وتعريف وأهداف التسعير

م٢ : العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في عملية التسعير

مقدمة:

إن السعر يرتبط بشكل وثيق بالتكاليف (Costs) التي تشمل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة المكونة لإجمالي التكاليف (Total Costs) ولذلك فإن خبراء التسويق يعتبرون تحديد التكلفة بمثابة الأرضية التي تبنى عليها السياسة التسعيرية لمنشآت الضيافة وبشكل خاص المطاعم والفنادق.

وفي هذا الفصل سوف نحاول التركيز على العوامل المؤثرة في قرارات التسعير المتمثلة بالعوامل الخارجية والداخلية، ثم ننتقل إلى طرق التسعير المتبعة في تحديد أسعار الخدمات السياحية على وفق ثلاثة مداخل هي: التكلفة وسلوك المستهلك وحالة المنافسة، وبعد تحديد طرق التسعير المطبقة في القطاع السياحي والفندق نحاول التطرق إلى الاستراتيجيات السعرية الخاصة المتمثلة بتسعير الخدمات الفندقية الجديدة، التي تتضمن استراتيجية الوجاهة (Prestige) وقشط السوق (Market – Skimming) والتواغل في السوق (Market penetration) والحزمة السعرية للمنتج (Product – bundle pricing) وضبط الاستراتيجيات السعرية (Price Adjustment Strategies) المتضمنة للاستراتيجيات السيكولوجية والترويجية ....الخ وبعد صياغة الهيكلية التسعيرية وتحديد الاستراتيجيات فإن الفندق يكون أمام فرصة سوقية أما ان يخفض أسعاره أو يرفع أسعاره أو يحافظ على نفس المستوى من الأسعار.

مفهوم وتعريف السعر

يعتبر السعر العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدرّ ريعاً بينما العناصر الأخرى تمثل تكلفة.

بعض الخبراء يعتبرون عملية التسعير والمنافسة السعرية المشكلة رقم واحد التي توجه المنفذين التسويقيين. وبالرغم من أهميتها فإن قرارات تسعير

الخدمات السياحية نادراً ما تتم عن طريق التحليل العلمي حيث غالباً مـــا يكـــون سعر البيع محدداً على أساس سعر التكلفة (Cost Oriented) فقط دون الأخـــذ بعين الاعتبار حالة الطلب أو نفسية الزبائن. ولا يكفي التغيير أو تعديل الســـعر بسرعة لآخذ التطورات الحاصلة في السوق بعين الاعتبار وإنما يتطلب دراســـة وتحليل الظروف البيئية المحيطة بالسوق وبالتالي طرح الأسعار الملائمة لحالـــة السوق وهذا لا يمكن تنفيذه دون الاعتماد على المتغيـــرات الخاصــــة بالنشـــاط التسويقي الذي يعتمد كلياً على تنـــوع الخـــدمات الســـياحية المطروحـــة للبيـــع والقطاعات السوقية الملائمة.

وإن أي خطأ في عملية التسعير يمكن أن يقود إلى فشل الفندق والمطعم حتى ولو أخذت جميع عناصر التسويق الأخرى بالحسبان، وعليه يتوجب علـــى كل مدير فندق أو مطعم أو وكالة سياحة وسفر أن يدرك ويفهم الأسس والمبادئ الخاصة بعملية التسعير.

تقليدياً وبشكل مبسط يمكننا تعريف السعر بأنه القيمة النقديـــة للمنـــتج أو الخدمة. وأكثر توضيحاً فإن السعر يمثل مجموع قيم التبادل التي حصل عليهـــا الزبون كحيازة أو امتلاك أو استعماله للمنتج أو الخدمة.

وعلى هذا الأساس يتطلب من جميع المنشآت التي تبغي الربح أو التـــي لا تبغيه أن تثبيت وتحدد أسعار منتجاتها وخدماتها. والسعر يمكن أن يأخذ عـــدة تسميات نعتقد من الضروري التطرق إليها، كونهـــا ذات علاقـــة مباشـــرة فـــي نشاطات الحياة اليومية للناس. ولتوضيح ذلك نسرد الأمثلة التالية:

- دفع الإيجار (Rent) الشهري أو السنوي للمنزل أو الدائرة أو المكتب.
- دفع أجور غرفة المنام (Rate) في فندق أو منتجع سياحي لمدة إقامـــة معينة.
- دفع أجور الدراسة في الجامعة (Tuition).
- دفع أجرة طبيب الأسنان أو طبيب عام (Fee).

- دفع أجور نقل بالطائرة أو القطار (Fare).
- دفع عمولة للبنك (Commission) أو البنك يدفع لك فائدة (Interest).
- دفع ضريبة الدخل (Income Tax) أو ضريبة عقار (Estate Tax) إلى وزارة المالية ....الخ.

أن جميع هذه الحالات تعتبر سعراً لحالة ملائمة يتطلب منها حدوث تبادل نقدي لغرض حصول الزبون على الخدمة التي يرغب بشرائها.

وعلى وفق ما تقدم فمن الواجب على مديري التسويق أن يفهموا جيداً فلسفة السعر عندما يتقاضون سعراً عالياً قد يؤثر على المنشأة بأن يفقدها زبائنها المحتلمين في السوق، وإذا تقاضوا مبلغاً قليلاً فإن هذا قد يؤدي إلى أن دخل المنشأة سوف يكون غير كاف وغير ملائم للعمليات التسويقية التي قامت بها، وعليه ففي كلتا الحالتين توجد مشاكل معقدة ناتجة عن سوء فهم لعملية تسعير الخدمات أو السلع.

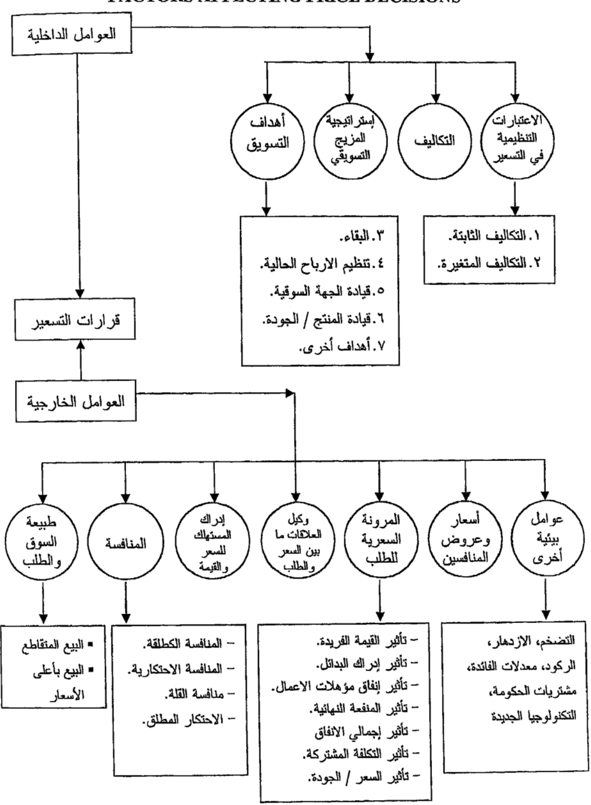
ولكي نحاول معالجة هذه المشاكل سوف نقوم أولاً بدراسة للعناصر الداخلية والخارجية المؤثرة في قرار تسعير الخدمات السياحية والموضحة في الشكل التالي:

العوامل الداخلية:

قبل تحديد السعر، يتطلب من المنشأة السياحية والفندقية انتقاء استراتيجية خاصة بالمنتج تمكنها من انتقاء الهدف السوقي (Target Market) وتثبيت نفسها بشكل هادئ وبعناية وكذلك تثبيت استراتيجية التسويق الذي يعتبر السعر أحد أركانها الأساسية.

شكل رقم (١٥) العوامل المؤثرة في قرارات التسعير

FACTORS AFFECTING PRICE DECISIONS



على سبيل المثال، قامت بعض المنشآت الفندقية مثـل (فـور سـيزنز) (Four seasons) بتثبيت نفسها كفنادق فخمـة وممتـازة (Luxury) وبـذلك طرحت أسعار غرفها وخدماتها بشكل مرتفع قياساً بالفنادق الأخرى بينما بعـض الفنادق والموتيلات ثبتت نفسها في السوق من خلال تقديمها لخـدمات محـددة (Limited Service) وبأسعار اقتصادية لفئة من السياح او المسافرين من ذوي الدخل المحدود. أن عملية تحديد مكانة الخدمـة فـي السـوق (Positioning) تحتاج إلى اتباع سياسة سعرية تتلاءم والخدمات المطروحة في السوق.

أولاً: أهداف التسعير Pricing Objectives

أ. البقاء في السوق Survival.

ب. تعظيم الأرباح الحالية Current profit Maximization.

ج. قيادة الحصة السوقية Market – Share Leadership.

د. قيادة نوعية المنتج product – Quality Leadership.

ه. أهداف أخرى Other Objectives.

وفيما يلي شرح مبسط لكل هدف من أهداف التسعير أعلاه.

أ. البقاء في السوق:

بالنسبة للمنشآت الفندقية التي تمتلك طاقة استيعابية كبيرة وتعمـل فـي سوق تتسم بالمنافسة الحدية وتغيرات ملحوظة في رغبات وحاجات الزبائن فـإن تثبيت هدف البقاء في السوق يصبح أمراً ضرورياً لها على المدى القصير وأكثر أهمية من الربح. أن بعض المؤسسات الحديثة تتبع هـذه الاسـتراتيجية عنـدما تكون الحالة الاقتصادية في هبوط (Slump) وعليه فالمنشآت الصناعية بإمكانها تخفيض انتاجها لمقابلة الطلب المـنخفض. أمـا المنشـآت الخدميـة كالفنـادق والمطاعم وشركات التأمين وشركات النقل فإنها تحاول معالجة هذه الحالة مـن

خلال تخفيض أسعارها بشكل معقول لغرض خلق تـدفق نقـدي (Cash flow) مقبول تحت هذه الشروط هذه الاستراتيجية تؤثر مباشرة علـى المنافسـين فـي السوق وفي بعض الأحيان على الصناعة بشكل تام.

ب. تعظيم الأرباح:

تحاول عدة شركات فندقية وضع أسعار خدماتها لغرض تعظيم الأربـاح الجارية وذلك من خلال تقدير حجم الطلب والتكاليف علـى أسـاس مسـتويات مختلفة للأسعار وبالتالي اختيار السعر الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الـربح أو النقد او عائد الاستثمار (R.O.I.)، فضلاً عن الأداء (Performance).

جـ. قيادة الحصة السوقية:

ترغب المنشآت الفندقية الأخرى بقيادة الحصة السوقية من خلال تثبيـت وضعها في السوق بشكل جيد، وتطبيق استراتيجية تكـاليف منخفضـة لتحقيـق ربحية جيدة على الأمد البعيد في سوق تتميز بحصة سوقية كبيـرة. فـي هـذه الحالة فإن المنافسة تبدو واضحة لان جميع الفنادق المتنافسة في السوق الواسعة ترغب بالحصول على حصة سوقية ملائمة* وعليـه فـإن اتبـاع اسـتراتيجية الأسعار المنخفضة يجب ان تطبق بحذر، وبقدر الإمكان والانتباه إلـى نوعيـة الخدمات والمنافع التي يحصل عليها الزبون عنـد مقارنتـه لخـدمات الفنـادق المتنافسة في السوق. وعلى هذا الأساس يتوجب على إدارة الفندق عندما ترغب بزيادة حصتها السوقية قياساً بالمنافسين أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر الأخرى للمزيج التسويقي لغرض تجنب المخاطر التي تنشأ عن المنافسة.

---

* لاحظ الجدول الذي يوضح ذلك.

يتم احتساب الحصة السوقية للفندق بالشكل الآتي:

أ- حصة الفندق (A) من الأسرة المباعة = (عدد الأسرة المباعة للفندق (A) ÷ إجمالي الأسرة المباعة لجميع الفنادق) × ١٠٠%

ب- حصة الفندق (A) من الأسرة المعروضة للبيع = عدد الأسرة المعروضة للبيع للفندق (A) ÷ إجمالي الأسرة المعروضة للبيع لجميع الفنادق لنفس الدرجة

ج- ثم يتم استخراج المعدل (Ratio)، م= أ/ب وكلما كان المعدل قريباً من الواحد (0.9) يعني أن النشاط التسويقي للفندق جيدة.

* **ملاحظة: يمكن استخراج الحصة السوقية للفندق على أساس عدد الغرف المباعة.**

د. قيادة نوعية المنتج أو الخدمة:

تطرح بعض الفنادق خدمات ذات نوعية عالية (High Quality) على سبيل المثال فنادق أو مطاعم الدرجة الممتازة. وان هذه الخدمات ناتجة عن استثمار عال وتكاليف عالية في المستلزمات المرافقة للخدمة وأيدي عاملة كفوءة وماهرة تقدم خدماتها بشكل راق إلى زبائنها. وعليه فإن الأسعار المطبقة تكون عالية (High Price) أيضاً وملائمة مع طبيعة الخدمات المقدمة إلى الزبائن ونفس الحالة تنطبق على شركات النقل الجوي والبحري.

هـ. أهداف أخرى:

قد تسعى بعض المطاعم إلي استخدام سعر معين لغرض الوصول إلى أهداف أكثر تحديداً. فمثلاً طرح وجبات طعام بأسعار منخفضة لتجنب المنافسة

في السوق أو طرح أسعار بنفس المستوى لتثبيت وضع المطعم إزاء الحالة التنافسية في السوق وهذه الحالة تحدث بشكل ملحوظ في مطاعم الخدمة السريعة .(Fast – Food)

ثانياً: استراتيجية المزيج التسويقي Marketing Mix Strategy

إن السعر هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن أن تستخدمه المنشأة السياحية للوصول إلى تحقيق أهدافها التسويقية. وعلى هذه الأساس يتوجب أن يكون هناك تنسيق على مستوى عال مع تصميم الخدمة أو المنتج، منافذ التوزيع، وقرارات الترويج لترسيخ البرنامج التسويقي بشكل متين وفعال فالقرارات الناتجة عن متغيرات المزيج التسويق ربما تؤثر على القرارات السعرية. على سبيل المثال منتجع سياحي ضمن خطته ان يوزع معظم غرفة بواسطة منظمي الرحلات وعليه يتطلب وضع هامش كاف في أسعاره ليسمح للوسطاء بتقديم عورض خاصة لتخفيض الأسعار. على سبيل المثال يقوم أصحاب المطاعم الأهلية بصيانة وترميم بناية المطعم وشراء الآلات ومستلزمات الطبخ الحديثة والمتطورة لتحسين حالتها بشكل أفضل ووفق الشروط المطلوبة وعليه فإن الأسعار يتوجب ان تغطي التكاليف الخاصة بعملية التجديد (Renovation) كذلك فإن المدراء الذين لا يأخذون بعين الاعتبار تكاليف الترويج (Promotion Costs) عندما يقومون بتحديد أسعار الخدمات تظهر لديهم مشاكل معقدة ناتجة عن العلاقة بين الإيراد والتكاليف (Revenue/ Cost). وهنا لا بد من التطرق إلى ان منشات الضيافة غالباً ما تضع قراراتها السعرية أولاً، أما القرارات الأخرى والخاصة بالمزيج التسويقي فإنها تكون مستندة على سعر المنشاة المختار والواجب تنفيذه.

وعلى أساس ما تقدم يمكننا أن نستنتج بأن القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي يتوجب أن تؤخذ نسوية بعين الاعتبار عندما ترغب المنشأة

بتطوير برنامجها التسويقي، لأنه لا يمكن الفصل إطلاقاً بين هذه العناصر المتداخلة.

ثالثاً: التكاليف Costs

إن تحديد التكاليف تعتبر الأرضية الصلبة للأسعار التي تحددها المنشاة لمنتجاتها أو لخدماتها، علماً بأن السعر المحدد يتوجب أن يغطي تكاليف الانتاج التوزيع والترويج والسعر المطبق، إضافة إلى تغطية هذه التكاليف فإن المنشأة السياحية تأمل بأن يحقق لها السعر المطبق عائداً معقولاً على رأس المال المستثمر (Rate of Return on Investment). فضلاً عن ذلك فإن تكاليف المنشأة يمكن أن تكون عاملاً هاماً في استراتيجيتها السعرية المطبقة. على سبيل المثال مطاعم ماكدونالد طورت أنظمة إنتاج خدمات الطعام السريع (Fast Food)وبكلفة مدروسة، وبالتالي طرحت أسعار تنافسية معقولة وحققت فائدة من تخفيض تكاليف الطعام وبفاعلية جيدة دون التأثير على طبيعة ونوعية وجبة الطعام. وهنا يمكننا القول بأنه باستطاعة المطاعم اتباع استراتيجية تخفيض التكاليف المدروسة (Market Cutting) والتي ينشأ عنها طرح أسعار منخفضة وبالتالي تحقيق حصة سوقية (Market share) جيدة بل أكبر من حصة المنشآت المنافسة في السوق. أن تخفيض التكاليف لا يعني دائماً اتباع أسعار منخفضة بل توجد بعض المطاعم بتكاليفها المنخفضة تحافظ على أسعارها التنافسية وتتحقق عائداً معقولاً بل عال على الاستثمار.

وفي هذا المجال لا بد من التطرق إلى أن التكاليف تأخذ شكلين هما:

أ. التكاليف الثابتة (Fixed Costs).

ب. التكاليف المتغيرة (Variable Costs).

فالتكاليف الثابتة (والتي تعرف كذلك بنفقات عامة أو غير مبشرة Overhead) لا تتغير مع الإنتاج أو مستوى المبيعات. وهكذا مهما يكن فإنها

تعتبر كمخرج (Output) لأن المنشأة يتوجب عليها دفع الإيجـــار الشـــهري أو السنوي للبناية، الفوائد ورواتب وأجور الموظفين والعاملين الدائميين. وعليه فإن التكاليف الثابتة غير متصلة مباشرة في مستوى الانتاج بينما التكاليف المتغيـــرة تتغير مباشرة مع مستوى الانتاج. على سبيل المثال فنـــادق الدرجـــة الممتـــازة والأولى تقدم كضيافة مع كل وجبة طعام أقراص من الخبز والزبـــدة والســـلطة والوجبة الرئيسة، شراب، والحلويات. إضافة إلى مستلزمات أو مفردات الطعـــام فإن الفندق يزود زبائنه بالبياضات النظيفة على المائدة. وعليه فإن جميـــع هـــذه الخدمات ذات تكاليف متغيرة (Variable Costs) بسبب تغيرها وعلاقتها بعدد الأطباق أو الوحدات المقدمة للزبائن. إن إجمالي التكاليف (Total Costs) يمثل مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة الداخلة ي مستوى الانتـــاج. وعلـــى المدى البعيد فإن الإدارة يتوجب عليها تحصيل السعر الذي يغطي علـــى الأقـــل إجمالي التكاليف المحققة لمستوى المبيعات.

وفي بعض الإحيان لا يدرك بعض المدراء بأن الزبائن لا شأن لهم فـــي التكاليف التشغيلية (Operating Costs)* وأن هؤلاء المدراء لا شأن لهم فـــي القيمة (Value). وهنا يمكننا القول بأنه يتوجب على الإدارات ان تنظر بحـــذر ودقة إلى التكاليف التسشغيلية لأنه إذا كانت التكاليف المنشأة أكثر من المنافســـين في مجال الانتاج والبيع لخدماتها فإن المنشأة في هذه الحالة يتطلب منهـــا غمـــا تحميل السعر وبالتالي البيع بسعر عال قياساً بالمنافسين أو تحقيق ربح قليل.

* يقصد بالتكاليف التشغيلية.

رابعاً: الاعتبارات التنظيمية Organizational Considerations

إن الإدارة مسؤولة عن اتخاذ قرار هام جداً إلا وهو تحديد من يقوم بوضع السعر للمنتج او الخدمة المطروحة في السوق، لذلك نلاحظ الفنادق والمطاعم تعالج عملية التسعير بعدة طرق متفاوتة. ففي الفنادق الصغيرة فإن الإدارة العليا (Top Management) بدلاً من قسم التسويق والمبيعات (Marketing and Sales Dept.) هي التي تحدد الأسعار. أما في الفنادق الكبيرة فإن تحديد الأسعار تكون ضمن مسؤولية (Corporate Department) أو المدير الأقليمي (Regional Manager) أو تحت قيادة الفنادق التابعة إلى الإدارة المشتركة (Corporate Management). على سبيل المثال في صناعة الفنادق يقوم الفندق بوضع الخطة التسويقية التي تشمل معدلات السعر شهرياً ونسب الأشغال الشهرية للسنوات القادمة. وبعد ذلك تتم الموافقة على الخطة من قبل المدير الاقليمي أو الإدارة المشتركة للشركة. أما مسؤولية تحقيق هذه المعدلات فتكون مناطة بمدير التسويق والمبيعات أو المدير العام للفندق. أما في الفنادق الكبيرة المتحدة كما هو الحال في السلاسل الفندقية العالمية أو شركات النقل العالمية حيث تتوفر فيها إدارة الأقسام التي تحقق الإيرادات أو الدخل (Revenue Management Department فإن مسؤولية تحدي الأسعار تتم على أساس التنسيق مع أقسام أخرى مؤثرة بشكل مباشر على السعر كما هو الحال في شركات الطيران (Airlines) والخطوط البحرية (Cruise Lines) وشركات تأجير السيارات (Auto Rental Companies) وبعض السلاسل الفندقية (Hotel Chains).

العوامل الخارجية المؤثرة في قرارات التسعير

أولاً: طبيعة الطلب والسوق Nature of the Market and Demand

بينما تشكل التكاليف الحـــدود الـــدنيا (Lower Limits) فـــإن الســـوق والطلب يشكلان الحد الأعلى (Upper Limit). إن المستهلك وقنوات المشتري كلاهما، مثلاً منظمي الرحلات (Tour Wholesalers) يوازيان سعر المنتج أو الخدمة قياساً بالمنافع المتحققة (Benefits) من عملية تحديد البيع. وهكذا فـــإن تحديد عملية الأسعار تجبر رجال التسويق (Marketors) على فهم العلاقة بين السعر والطلب على المنتج أو الخدمة التي ترغب وكالة السياحة والسفر بطرحها في السوق وبشكل خاص عندما تكون حالة المنافسة حادة.

ولتوضيح حالة العلاقة بين السعر والطلب وأهميتها ارتأينا طرح الأفكار التالية:

أ- البيع المتقاطع أو الأفقي Cross Selling

إستعمل صاحب شركة (La Colombed or) البيع الشامل أو المتبـــادل واعتبره كأساس فعال في إدارة توليد أو خلق يراد جديد للفندق.

إن عمليات البيع المتقاطع شائعة في صناعة الضيافة (Cross selling opportunities abound in the hospitality Industry) على سبيل المثال تمكن الفندق من بيع الطعام والشراب وممارسة خدمة الغرف، ويقـــدم خـــدمات ساندة أو داعمة (Support Services) كالفاكس والانترنت، وعرض بازار في أورقة الفندق، أو معرض لصور زيتية لفنادق عالمي مشهور. مثال آخر منتجـــع للتزلج على الجليد (Ski Resort) يمكنه اتباع (Cross sell) للدورس الخاصة بتعليم التزلج ومآدب ركوب عربات التزلج .... الخ.

ب- البيع العمودي او العلوي Up selling

كذلك يعتبر وسيلة إدارية فعالة، تنتج من خلال عملية التدريب للعـاملين مثلاً أسلوب للحجوزات التي تقدم خدمات بأسعار عاليــة فضــلاً عــن تسـوية الأسعار المنخفضة. ويؤيد كثير من مدراء المنشآت السـياحية هـذا الأسـلوب (Upselling) ويعتقدون بانـه مـن خـلال دورة تـدريب ناجحـة للعـاملين المتخصصين في فن البيع يمكن أن تؤدي نتائجها إلى زيادة في المبيعـات قـد تصل إلى ١٥% أو ٢٠%.

ويمكن القول بأنه توجد مئات من الفرص التي يمكن استغلاها من خلال اتباع البيع العمودي (نحو الأعلى) على أساس وضع برنامج تنفيـذي مسـتمد أة مستند على إمكانيات الفندق أو المطعم.

ويؤكد (كوتلر وزملائه) فـي كتـابهم التسـويق للسـياحة والضـيافة (Marketing for Hospitality and Toursim 1996) أن مـن السـهولة بمكان تغيير السعر بالزيادة أو النقصان ولكن المشكلة تبدو صعبة عندما يتطلـب فهم أو إدراك السعر الذي تم تحديده. وعليه فإن قرارات التسعير تحتاج إلى فهم جيد لردود فعل الزبائن اتجاه أتجاه أسعار الخدمات أو المنتجات وكذلك معروفة عوامل السوق المتمثلة بالظروف أو البيئة الاقتصادية وحالة المنافسة.

ثانياً: المنافسة Competition

يعتمد تنوع الأسعار كلياً علـى الأنمـاط المختلفـة للأسـواق ويميـز الاقتصاديون بين أربعة أنواع من الأسواق وهي كالآتي:

١. المنافسة التامة Pure Competition.

٢. المنافسة الاحتكارية Monopolistic Competition.

٣. منافسة احتكار القلة Oligopolistic Competition.

٤. الاحتكارية التامة Pure Monopoly.

ففي حالة المنافسة التامة فإن السوق تشتمل على عـــدد مـــن المشـــترين والباعة الذين يتاجرون في سلعة موحدة مثل القمح، السكر، الشاي....الخ، أمـــا المنافسة الاحتكارية التامة فالسوق يوجد فيها بائع واحـــد (One seller) وهـــذا البائع ربما يكون الحكومة الاحتكاية، على ســبيل المثـــال الخـــدمات البريديـــة (Postal services) أو خدمات الطاقـــة (Energy Services) أو قـــد يكـــون البائع شركة واحدة ذات قوة سوقية عالية على سبيل المثال دوبونت (Du pont) عندما أدخلت النايلون.

أما المنشآت الخدمية المتخصصة كالفنادق والمطـــاعم والنقـــل الجـــوي وشركات التأمين فإنها تطبق سياســـة المنافســـة الاحتكاريـــة (Monopolistic Competition) أو المنافسة الخاصـــة باحتكـــار القلـــة (Oligopotistic) وم أمثلتها السلاسل الفندقية العالمية.

ففي حالة المنافسة الاحتكارية فإن السوق تتألف من عدد من المشـــترين والبائعين الذين يتاجرون فوق النطـــاق الســـعري (Over a range of price) باكثر من السعر السوقي الموحد (Single Market Price). إن هذا النطـــاق للأسعار ناتج لأن البائعين يمكن أن يتميزوا بخدماتهم أو منتجاتهم المعروضـــة، أو ان المنتج المادي (Physical product) يمكن أن يكون مختلف في النوعية، والسمات والجودة او في طيعة الخدمات التسهيلية والمساندة للخدمـــة الجـــوهر. وعليه فإن المشترين سوف يلاحظون منتجات وخدمات متنوعة ومتفاوتـــة فـــي السوق، ولذلك يتوجب عليهم دفع أسعار مختلفة حسب اختلاف وتفاوت المنتجات والخدمات. بالمقابل فإن البائعين في سوق المنافسة الاحتكارية يتطلب منهم اتباع استراتيجية التنويع (Diversification Strategy) للتأثير علـــى جـــذب فئـــات أخرى من المشترين. وعلاوة على التنويع في الخدمات وأســـعارها لا بـــد مـــن الاهتمام بإبراز العلامة التجارية للمنشأة والتركيز على سياســـة تـــرويج فعالـــة وإعطاء دور هام للبيع الشخصي (Personal Selling)، والسبب في ذلك يعود

لوجود عدد من المنافسين. علة سبيل المثال في المدن الكبيرة يوجد عدد لا بأس به من المطاعم التي تقدم وجبات طعام متنوعة وبأسعار متفاوتة.

أما المنافسة التي تتسم باحتكار القلة فإن السوق تتألف من عدد قليل من الباعة (Few Sellers) الذين يتحسسون من بعضهم البعض لأن لكل واحد منهم استراتيجية سعرية خاصة تتلائم وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي يعرضها في السوق والتي تتسم في م عظم الحـــالات بـــالتمييز (Differentiation). وكمـــا أسلفنا سابقاً تنطبق هذه الحالة على السلاسل الفندقية العالمية.

العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة Environmental Factors

عندما تقوم مؤسسات الضيافة بصياغة أسعار خدماتها ومنجاتهـــا فإنـــه يتطلب من إدارتها الأخذ بعين الاعتبار العناصر الخارجية الأخـــرى المحيطـــة بالمؤسسة والمسماة بالقوى البيئية. وسوف نحاول التطرق إليها باختصار.

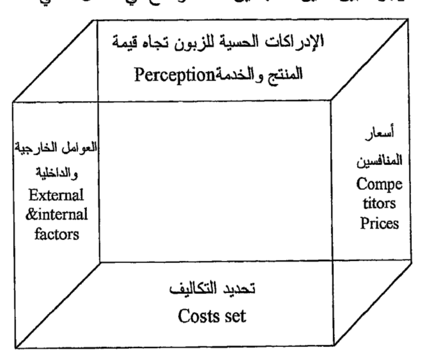
١. العوامـــل الاقتصـــادية المتمثلـــة بالتضـــخم (Inflation) والازدهـــار (Boom)أو التراجع ومعدلات الفائدة المؤثرة فـــي قـــرارات التســـعير. وهذه العوامل تؤثر على تكلفة الانتاج وإدراك المستهلك (Consumer perception) بشأن سعر المنتج أو الخدمة وقيمتها والمنـــافع المتحققـــة التي يحصل عليها المستفيد.

٢. العوامل القانونية المتمثلة بالقوانين والتشريعات والأنظمة الصادرة عـــن الدولة ذات العلاقة مع السياحي والفندقي. ومـــثلاً بعـــض التشـــريعات السياحية التي تسهل عملية استيراد المـــواد والمســـتلزمات الضـــرورية الدخلة في عملية انتاج الطعام والتي غالباً ما تكون معفاة من الضرائب. وكذلك المبالغ المقرضة من البنوك للاستثمار فـــي القطـــاع الســـياحي والفندقي أو النقل حيث تكون معدلات الفائـــدة رمزيـــة لغـــرض دعـــم وتطوير هذا القطاع. هذه الإجراءات بالتأكيد سوف تؤثر علـــى طبيعـــة

الأسعار المطبقة من قبل المنشآت السياحية وبالتالي فإن القرارات السعرية لهذه الخدمات سوف تكون متأثرة إيجابياً لأن الظروف البيئية المحيطة بالمنشآت ملائمة ومشجعة. ولكن قد يحدث العكس تماماً وتتحول الظروف البيئية المحيطة إلى قوى سلبية من خلال وضع العوائق والحواجز التي تحد من النشاط التسويق لمؤسسات الضيافة العاملة في السوق السياحي.

طرق التسعير Pricing Methods

إن عملية تحديد التكاليف للمنتج أو للخدمة تعتبر الأرضية الصلبة للسعر. أما إدراكات الزبون (Perceptions) اتجاه قيمة المنتج (Product Value) فهي السقف. فمؤسسة الضيافة يتوجب عليها أن تعتبر أسعار المنافسين والعوامل الخارجية والداخلية هي الركائز لكي تستطيع الوصول إلى أفضل الأسعار الموجودة بين هذين الاتجاهين، كما موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (١٧) يوضح المداخل العامة لعملية التسعير في القطاع الفندقي

تحدد مؤسسات الضيافة أسعارها على أساس الانتقاء لواحد أو أكثر من المداخل السعرية الموضحة في الشكل وعليه فإن كوتلر وزملائه يوضحون المداخل التالية لدراستها عند تحديد السعر وهي كالآتي:

١. مدخل يعتمد على التكاليف Cost – based approach.

أ. طرقة فائض التكلفة Cost – plus pricing.

ب. تحليل نقطة التعادل Break Even analysis.

ج. التسعير على أساس الهدف الربحي Target profit pricing.

٢. مدخل يعتمد على المشتري Buyer – based apprach.

أ. تسعير القيمة المدركة Perceived – Value pricing

٣. مدخل يعتمد على المنافسة Competition based approach.

وفيما يلي شرح مبسط لهذه المداخل:

أ. التسعير على أساس فائض التكلفة.

إن أبسط طريقة للتسعير والأكثر شيوعاً هي طريقة فائض التكلفة (Cost – plus pricing) لكونها بسيطة وسهلة التطبيق وذلك من خلال إضافة مبلغ قياسي (Standard Markup) على تكلفة المنتج أو الخدمة. إن مدراء الأطعمة والمشروبات (F.&B.) غالباً ما يستخدمون هذه الطريقة وبشكل خاص للمشروبات. على سبيل المثال علبة كوكا كولا سعرها (٣٠٠) فلس يمكن أن تباع بـ (٦٠٠) فلس وهذا يعني إضافة (Markup 100%) إلى التكلفة وبهذا يكون إجمالي الربح (Gross profit) (٣٠٠) فلس، وفي بعض الحالات تستخدم التكلفة كنسبة من سعر البيع وهذا الأسلوب شائع الاستعمال في صناعة المطاعم. على سبيل المثال تكلفة وجبة الطعام ٤٠% ثم يضاف إلى هذه التكلفة هامش

ربح إجمالي ٦٠% ليصبح سعر البيع لهذه الوجبة ١٠٠%. ويمكننا توضيح هذا الأسلوب بالأرقام.

وهنا لا بد من تقديم النصيحة إلى المدراء الذين يستخدمون هذا الأسلوب حيث يتوجب عليهم أخذ التكلفة الأولية (Prime Cost) وتكلفة الطعام والأيـدي العاملة (Cost of labor and food) عند تحديد السعر النهائي لوجبة الطعام.

والآن يمكننا أن نتساءل هل أن هذه الطريقة وهي إضافة مبلـغ قياسـي إلى التكلفة هي طريقة سليمة لتحديد السعر؟ الجواب كلا !! لأن هذه الطريقة قد أهملت جانباً مهماً جداً في عملية التسعير إلا وهو الطلب وحالة المنافسـة فـي السوق.

ب. التسعير على أساس نقطة التعادل والهدف الربحي

هذه الطريقة أيضاً تستند على التكاليف ولكن على أساس تحليـل نقطـة التعادل (B.E. P.)* وأن بعض المنشآت تستخدم التغييـر فـي نقطـة التعـادل والمسمى الهدف السعري (Target pricing) الذي يحقق عائداً معقـولاً علـى الاستثمار (Return on Investment) ولتوضيح طريقة التسعير على أسـاس نقطة التعادل نطرح المثال التالي:

يرغب أحد المطاعم الذي يقدم خدمات الحفلات (Banquets) بتحقيـق ربح سنوي مقداره ٢٠٠,٠٠٠ دينار. نقطة التعادل الموضحة في الشكل تظهـر أن مجموع التكاليف ومجموع الإيرادات المتحققة تكون مختلفة بمستويات حجـم المبيعات. إن التكاليف الثابتة تشكل ٣٠٠,٠٠٠ دينار، والتكاليف المتغيرة تشـكل ١٠ دنانير لكل وجبة طعام. فالتكاليف المتغيرة تضاف إلـى التكـاليف الثابتـة للحصول على إجمالي التكـاليف (Total Costs) والتـي ترتفـع مـع حجـم

---

* (B.E.P.) = Break Even point أي نقطة التعادل.

المبيعات. نلاحظ أن الإيرادات تبدأ من نقطة الصفر وترتفع مع كل وحدة مباعة وان منحنى مجموع الإيرادات يعكس أو يظهر السعر.

إذا استطاع المطعم أن يبيع ٥٠,٠٠٠ وجبة طعام بسعر ٢٠ دينار لكل وجبة فإن المطعم سوف يحقق إيرداداً أو دخلاً يقدر بـ(١) مليون دينار. أي: ٥٠,٠٠٠ وجبة طعام × ٢٠ سعر الوجبة = ١,٠٠٠,٠٠٠ دينار. عندما يكون السعر ٢٠ دينار فإن المطعم يتوجب عليه أن يبيع على الأقل ٣٠,٠٠٠ وجبة طعام (Units) عند نقطة التعادل وهذا يعني أن مستوى المبيعات الذي يحقق عائداً إجمالياً سوف يكون مساوياً إلى إجمالي التكلفة وهو ٦٠٠,٠٠٠ دينار.

أي: ٣٠,٠٠٠ وجبة طعام × سعر الوجبة = ٦٠٠,٠٠٠ عند نقطة التعادل فإذا كان هدف المطعم تحقيق ربح يقدر بـ ٢٠٠,٠٠٠ دينار فإنه يتوجب عليه بيع على الأقل ٥٠,٠٠٠ وجبة طعام أو ١٣٧ وجبة باليوم. وهذا المستوى من المبيعات يحقق ريع قدره (١) مليون دينار ليغطي التكلفة البالغة ٨٠٠,٠٠٠ دينار زائداً ٢٠٠,٠٠٠ الربح المستهدف.

ولو إفتراضنا أن نفس المطعم يكاطبق سياسة أسعار عالية لنقول ٢٥ دينار للوجبة فإنة يتوجب عليه أن يبيع فقط ٣٣,٣٣٤ وجبة أو ٩٢ وجبة باليوم خلال السنة للوصول إلى الربح المستهدف.

وعليه فإن سعر البيع يكون أكبر من التكاليف المتغيرة فإن الفرق بينهما يمثل هامش المساهمة (Contribution).

وأخيارً يمكننا عرض النموذج الخاص بنقطة التعادل على وفق المثال أعلاه:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{هامش المساهمة (سعر البيع للوجبة – التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة)}}$$

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{٣٠٠٠٠٠}{١٠(٢٠-١٠)} = ٣٠٠٠٠$$

٣. التسعير على أساس المشتري

يوجد عدد لا بأس به من مؤسسات الضيافة تحدد أسعارها على اساس القيمة المردكة للخدمة أو المنتج (Product perceived Value) وهذا يعني أن عملية التسعير تتم على وفق تشخيص ومعرفة الإدراك أو الوعي أو التبصر الذي يحسه المشتري عن طريق احاسيسه ومشاعره التي تحرك بواعثه على اتخاذ قرار شراء خدمة أو سلعة محددة دون غيرها وأن هذا القرا ناتج عن أن هذه الخدمة تلبي منفعة أو قيمة معينة تدور في ذهنه.

وعلى هذا الأساس فإن الإدارات تبني سياستها السعرية على هذا الاتجاه (وليس باتجاه التكلفة كما أوضحنا في النقطة السابقة) أي التبصر في ذهن المشتري ومحاولة الوصول إلى ما يدور في ذهنه جهد الأمكان وبالتالي طرح سعر ينسجم مع القيمة المدركة للمشتري.

وهنا لا بد من القول إن هذه الطريقة صعبة ومعقدة جداً حيث تحتاج إلى دراسات ميدانية لسلوك المستهلك (Consumer Behavior) والاستعانة بخبراء علم النفس والتسويق لصياغة ووضع نموذج من الأسئلة الدقيقة والموجهة بشكل سليم ومباشر إلى مشاعر وأحاسيس الزبائن وتشخيص القيم والمنافع التي يرغبون الحصول عليها عند شرائهم الخدمة الآن أو في المستقبل.

٤. التسعير على أساس المنافسة

تعتمد طريقة التسعير على أساس المنافسة على استراتيجية التسعير السائد (Going – rate strategy) حيث تقوم المنشأة بعملية التسعير هذه لغرض تحقيق أعلى مستوى تحصيل ذو أهمية في حقل المنافسة قياساً بالمنافسين وتعطي اهتماماً قليلاً إلى التكلفة وحالة الطلب في السوق. وتحاول المنشأة تحديد سعرها (نفس، اكثر او أقل من) أسعار المنافسين الرئيسيين في السوق.

الاستراتيجيات السعرية

تتغير الاستراتيجيات السعرية اعتيادياً كما هي حالة تغير المنتج عندما يمر عبر دورة حياته (Life Cycle) وفي هذا الفصل سوف نحاول مناقشة الاستراتيجيات السعرية على وفق محورين هما:

١. **الاستراتيجيات السعرية للمنتجات أو الخدمات الجديدة وهي:**
- استراتيجية التسعير الوجاهي Prestige pricing
- استراتيجية قشط السوق Market – Skimming pricing
- استراتيجية اختراق السوق Market -Peneteration
- استراتيجية الحزمة السعرية Product Bundle pricing

٢. **الاستراتيجيات الخاصة بضبط السعر Price Adjustment Strategies**
- حجم التخفيضات والسماحات Volume Discount and Allowances
- استراتيجية التسعير التمييزية Discriminatory Pricing
- استراتيجية التسعير النفسي Psychological Pricing
- استراتيجية التسعير الترويجي Promotional pricing

أولاً: الاستراتيجيات السعرية للخدمات الجديدة

١. **الاستراتيجية الوجاهية:**

إن بعض مؤسسات الضيافة كالفنادق والمطاعم ومكاتب السياحة والسفر المتخصصة تثبت وضعها في السوق كمنشآت فريدة (Unique) من خلال الدخول في السوق عن طريق خدمات فريدة بنوعية جيدة وبأسعار عالية، وفي هذه الحالة فإنها تسعى إلى جذب فئة سوقية (Special Segment) محددة ذات نفوذ خاص أو ترغب بان تكون ذات وجاهة في المجتمع.

٢. استراتيجية قشط السوق:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على وضع او تحديد اسعار عالية (High Prices) عندما تكون أسعار السوق غير حساسة (Insensitive). أن الفنادق التي تطبق هذه الاستراتيجية تشعر بأن طرح أسعار منخفضة سوف يحقق لها ربحاً منخفضاً قياساً بالأسعار العالية. علماً بأن استراتيجية قشط السوق يمكن أن تكون سياسة ذات فاعلية وكفاءة جيدة على المدى القريب (Short – term). ومع ذلك توجد خطورة في هذه الاستارتيجية حيث بإمكان المنافسين أن يلاحظوا ردود فعل الزبائن إزاء الأسعار العالية وبالتالي بإمكانهم طرح أسعار أقل تحقق نفس المنافع التي يرغب المستفيد بالحصول عليها.

وغن شركات النقل الجوي والبحري والبري نجد صعوبة كبيرة في تطبيق هذه الاستراتيجية لفترة زمنية طويلة وهذا يعود إلى ان المنافسين بإمكانهم التأثير بشكل سريع على ردود فعل المسافرين من خلال طرح أسعار تنافسية (Competitive prices).

٣.استراتيجية اختراق السوق:

فضلاً عن اتباع استراتيجية قشط السوق بأسعار عالية موجهة إلى قطاع أو فئة صغيرة في السوق فإن باستطاعة مؤسسات الضيافة اتباع استراتيجية اختراق السوق بتطبيق أسعار منخفضة للدخول إلى سوق واسعة أو عدة فئات سوقية وجذبهم إلى خدماتها وبالتالي تحقيق حصة سوقية كبيرة (Large Market Share) قياساً بالمنافسين. ولغرض الوصول إلى نتائج إيجابية يتطلب من المنشأة السياحية التي تتبع هذه الاستراتيجية أن تأخذ عدة أمور بعين الاعتبار:

أ- السوق يجب أن تكون أكثر حساسية للأسعار قياساً بالأسعار المنخفضة وأن هذه الأسعار الأخيرة ينتج عنها نمو سوقي واضح.

ب- القدرة على تخفيض التكلفة (Reduce Costs) لزيادة حجم المبيعات (Sales Volume).

ج- إن الأسعار المنخفضة يتوجب ان تساعد في تجنيب المنافسة.

٤. استراتيجية الحزمة السعرية:

إن الباعة الذين يستخدمون استراتيجية الحزمة السوقية يوحدون عدة منتجات (Product – bundle) ويقدمونها على شكل حزمة إنتاجية أو مجموعة من الخدمات المتكاملة كما هو الحال في القطاع السياحي عندما تطرح شركات السياحة والسفر رحلة سياحية متكاملة والتي يصطلح عليها بـ (Package Tour) وبأسعار مخفضة أو معقولة. وكذلك بعض الفنادق تطرح خدمات خاصة في نهاية الأسبوع وبأسعار مخفضة تشمل خدمات الإقامة في الغرف ووجبة طعام وخدمات تسلية وترفيه...الخ. ولذلك نلاحظ أن هذه الاستراتيجية السعرية تساعد في عملية الترويج للخدمات المطروحة في السوق وبالتالي زيادة حجم المبيعات عن طريق اقناع الزبائن بالمنافع المتحققة من هذه الحزمة.

وهنا لا بد من القول أن هذه الاسراتيجية هي أكثر شيوعاً واستعمالاً في المنشآت الخدمية كشركات النقل والطيران والفنادق وشركات الملاحة البحرية وسكك الحديد حيث تحاول هذه الشركات وباستمرار طرح حزمة من الخدمات المتنوعة وبأسعار ترويجية لتحقيق معدلاً معقولاً من الربحية.

ثانياً: الاستراتيجيات الخاصة بضبط السعر

إن المتعارف عليه أن معظم الشركات تضبط (Adjust)أسعارها الأساسية على أساس توجيهها باتجاه اعداد متفاوتة من الزبائن وبحالات متغيرة في السوق، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات الآتي:

١. استراتيجية ضبط على أساس التخفيضات والسماحات:

إن المنشآت الخدمية التي تطبق هذه الاستراتيجية تطرح معدلات أسعار خاصة تتلاءم وحجم المشتريات شأنها في ذلك شأن المنشآت الانتاجية التي تمنع خصماً معيناً يتناسب وكمية المواد المشتراة حيث كلما زادت الكمية المشتراة باستطاعة المشتري الحصول على تخفيضات في الأسعار وسماحات في معدل الفائدة للمبالغ المتبقية في ذمة المشتري عندما تتم عملية شراء الصفقة بالأجل على شكل دفعات شهرية أو سنوية.

ولعل المثال التالي يوضح الأسس المتبعة في هذ ه الاستراتيجية.

نفترض أن إحدى الشركات الصناعية ترغب بعقد مؤتمر مهني متخصص في أحد الفنادق وعليه فإنها تريد الحصول على (٢٠) غرفة نوم منفردة إضافة إلى صالة المؤتمرات وخدماتها. ففي هذه الحالة تطلب الشركة الصناعية من إدارة الفندق أن يخفض أسعار الغرف بواقع (٥) خمسة دنانير لكل غرفة إضافة إلى حصولها على عدد من الغرف مجاناً لغرض استغلالها من قبل المشرفين على المؤتمر. ومن خلال هذا المجال فإن الشركة الصناعية استطاعت تخفيض التكلفة الخاصة بميزانية المؤتمرات من خلال حصولها على أسعار خاصة في الفندق ولكن بنفس الوقت فغن إدارة الفندق توجد لديها استراتيجية أسعار خاصة بالتخفيضات للمجاميع السياحية الوافدة إلى الفندق والتي تمكث فترة زمنية (٣) ثلاثة ليال فأكثر. وهذه الاستراتيجية مطبقة من قبل فنادق المطارات (Airport Hotels) حيث تقدم أسعار خاصة مخفضة لشركات النقل الجوي وكاتب الطيران التي تقوم بحجز غرف الفندق لمدة طويلة وقد تصل في بعض الأحيان إلى سنة.

٢. استراتيجية التسعير التمييزية Discriminatory pricing

إن السعر التمييزي مبنى على أساس أسلوب ترويجي تستخدمه المنشآت للتأثير على فئات سوقية محددة من خلال المرونة في السياسة السعرية لبعض المنتجات أو الخدمات التي تقدم منافع تمييزية للمستفيد.

وعليه فإن بعض المنشآت غالباً ما تضبط اسعارها الأساسية (Basic price) للأخذ بعين الاعتبار الاختلاف بين الزبائن، والمنتجات والمواقع. ولذلك نلاحظ أن هذه المنشآت تبيع منتجاتها أو خدماتها بسعرين أو اكثر ولكن بالرغم من الاختلاف في السعر إلا أنه لا يوجد اختلاف في التكلفة. لنفرض ان أحد المطاعم يبيع وجبة طعام كاملة بسعر (٢٠) دينار للوجبة الواحدة علماً بأن الطلب على هذا السعر (١٠٠) شخص. ولكن إذا خفض المطعم أسعار الوجبة لتصبح (١٤) دينار فمن المحتمل أن يزداد الطلب ليصبح (٢٠٠) شخص. وإذا كانت التكلفة الثابتة (Fixed Cost) لتهئية وتحضير وخدمة وجبة الغذاء (٨) ثمانية دنانير، وعليه فإن إجمالي الربح (Gross Profit) لكل حالة سوف يكون (١٢٠٠) دينار. من ناحية أخرى لو قدرنا أن الطلب (٢٠٠) شخص يرغبون بعرض (١٤) دينار لكل وجبة غداء وان المئة شخص من المجموعة يرغبون بدفع (٢٠) دينار وعليه فإن (٨٠٠) دينار من الدخل الكامن قد تم فقدانه من المئة شخص. ومن الملاحظ على هذه الاستراتيجية أنها تعمل على زيادة المبالغ المتحصلة من الزبائن عن طريق تخفيض أسعار البيع للوجبة الواحدة. ويقول ريتشارد هانكس (Richard Hanks) مساعد مدير إدارة فنادق ماريوت العالمية (إن أكبر فرصة للتكلفة هي عندما تكون الغرفة فارغة). وقد سعت شركة ماريوت إلى تطبيق نظام سعري مستند على استراتيجية التسعير التميزية لملئ غرفة فارغة وزيادة إيراداتها من خلال استغلال الفرص المتاحة في السوق، مستندة على فكرة السياج (Fencing) وإن هدف السياج هو الحفاظ على سعر

مرن للزبائن على أساس استعمال نمط معدلات سعرية مرنة للفئـــات الســـوقية (Price – elastic segments).

٣. استراتيجية التسعير النفسي:

تعتمد هذه الاستراتيجية على الاعتبارات التنفسية وتعطيها أهمية أكثـــر من الاعتبارات الاقتصادية. ولعل أهم المؤشرات النفسية التي تؤثر على قرارات الشراء للمستفيد من الخدمة هي كالآتي:

أ. طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة وسعرها (Quality – price).

ب. طبيعة العلاقة بين المنافع التي يحصل عليها الزبون وقيمة الخدمـــة المعبر عنها بالسعر المدفوع. _(Benefits – price).

جـــ. مقارنة السعر الحالي الذي يدفعه الزبون للخدمة مع السعر السابق الذي دفعه لنفس الخدمة في وقت سابق.

د. حدود مستويات الأسعار لبعض الخدمات في ذهن الزبون. على سبيل المثال ويفضل الزبون أن يشتري وجبات طعام بقيمة تقـــل عـــن (١٠) عشرة دنانير وعليه فالسعر المفضل لديه يكون (٩,٩٠٠) تسعة دنـــانير وتسعمائة فلساً، علماً بأن الفارق هو (١٠٠) مائة فلس لكن هذا الفـــرق قد يكون مؤثراً كثيراً في قرار الشراء لبعض الزبائن وهـــذه الأســـعار غالباً ما تطبق من قبل المطـــاعم العالميـــة كماكدونالـــد وبرجـــركينج وكنتاكي....الخ.

٤. استراتيجية التسعير الترويجية:

عندما تستخدم المنشآت السياحية الأسعار الترويجية فإنها تطرح أســـعاراً لخدماتها أو منتجاتها بأقل من الأسعار السائدة – وفي بعض الحالات أقـــل مـــن التكلفة – ولكن لفترة زمنية مؤقتة. والهدف من ذلك هو للتأثير علـــى الزبـــائن الجدد وجذبهم باتجاه الفندق أو المطعم أو وكالة السياحة والسفر لغرض اتخـــاذ

قرار الشراء لصالح المنشأة والتأثير سلبياً على المنافسين في السوق. ومن المتعارف عليه أن معظم الفنادق السياحية تقوم بتطبيق هذه الاستراتيجية في موسم الكساد (Off season). ولعل أفضل طريقة تقوم بها هي طرح أسعار ترويجية لخدمات الغرف والطعام والشراب خلال الموسم الذي ينخفض فيه الطلب وتحاول من خلاله تحفيز الطلب وخلق طلب جديد بأسعار ترويجية لتحقيق ربح جيد للفندق. وفي بعض الحالات تقدم الفنادق خدمات إضافية وبأسعار مجانية، على سبيل المثال الدخول إلى النادي الصحي أو المسبح أو كأن تكون الليلة الأخيرة من إقامة النزيل مجاناً أو بنصف السعر في حالة الإقامة الطويلة، كذلك تقدم مكاتب السياحة والسفر أسعار ترويجية للسياح الذين يسافرون على شكل مجاميع (Groups).

المراجع الفصل الثالث

1. David J. Schwartz. Marketing Today: A Basic Approach, 3 rd ed. (New York: Harcourt Brace Jovanovich 1981).
2. Thomas T. Nagle, The Strategy and Tactic of pricing Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1987).
3. Melvyn Greene, Marketing Hotels an Restaurants in to the 90 s. Systematic approach to increasing Sales, Heinemann, London, 1992.
4. J . J .Lambin, Le Marketing Strategique, Mc – Graw – Hill, Paris. 1986.
5. Coffman C.D. Marketing for a full house. School of Hotel Administration, Cornell University, Ithaca N . Y. 1984.
6. John E. G. Bateson Managing Services Marketing. (Dryden press: Fort Woth, Inc., 1992).
7. John E. H. Sherry. " Sex – based price price Discrimination: Dost It Violate Civil Right Law? Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1994.
8. Nagle, E, The Strategy and Tactics of Pricing, Macmillan, London, 1991.
9. John A. Quelch and Melanie D. Spencer, "United Airlines: Price Promotion policy" (Harvard Business Case, 1986).
10. Philip Kotler, John Bowen, James Makens, Marketing for Hospitality and Tourism.
11. Prentice Hall, N J, 1996.

الفصل الرابع

توزيع الخدمات السياحية

م1 : وظائف ومستويات قناة التوزيع

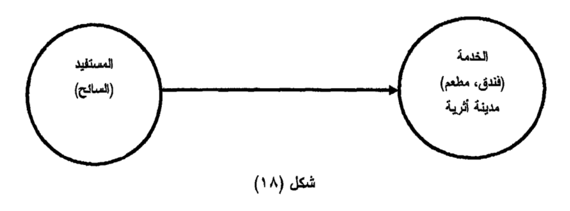
م2 : انظمة التوزيع

1- نظام التسويق العمودي

2- قنوات التسويق التقليدية

مقدمة:

كما أشرنا سابقاً أن عناصر المزيج التسويقي (Marketing Mix) في القطاع الخدمي هي (7 P s) وأحد هذه العناصر هو المكان (Place). المكان يعني التوزيع الذي يجعل السلع والخدمات في تصرف المستفيد مكانياً وكمياً وزمانياً أي انتقال المنتج إلى المستهلك أو المستفيد وهذا المفهوم يبدو صعب التطبيق في القطاع الخدمي، كخدمات الفنادق والمطاعم وشركات السياحة والسفر ...الخ. والسبب في ذلك يعود لأن هذه الخدمات لا يمكن نقلها (Immobile) عبر قنوات التوزيع التقليدية كتجار الجملة (Wholesalers) أو تجار التجزئة (Retailers) وإنما يتوجب على المستفيد من الخدمة أن ينتقل هو بنفسه إلى مكان تواجد السياحية وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (١٨)

ويعتبر التوزيع المادي (Physical Distribution) واحداً من أبرز الحلقات التي تساهم في ايصال السلعة إلى المنتفع النهائي أو المستهلك. ويمكننا تعريفه كالآتي:

" الحلقة المركزية لجميع الأنشطة والفعاليات المتعلقة بانتقال الكميات المناسبة من السلع إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب. بمعنى أنه بدون توزيع مادي لا يمكن خلق المنفعة المكانية والزمانية التي وهي واحدة من أبرز وظائف النشاط التسويقي".

إن هذه الإجراءات أو سياقات العمل التقليدية لا يمكن تطبيقها في القطاع السياحي والفندقي لن الخدمات السياحية لا يمكن نقلها ولا يمكن خزنها وعليه فإن إجراءات التوزيع تكون مختلفة تماماً ومعقدة وصعبة التنفيذ حيث يتطلب من إدارة المنشآت السياحية البحث عن وسائل تسويقية للتأثير على الزبون ومحاولة إقناعه للمجيء او التوجه هو بذاته إلى الفندق أو المطعم أو والانتفاع مكانياً وزمانياً من الخدمات، أي في مكان تواجدها وفي وقتها ولذلك فمن الضروري الانتباه إلى أن عملية التوزيع تعتمد بشكل كبير على عناصر المزيج التسويقي الأخرى؛ على سبيل المثال تقديم خدمة متميزة وبسعر معقول واتباع وسيلة ترويج فعالة سوف تؤدي إلى جذب الزبون باتجاه مؤسسات الضيافة في البلد المزار.

وتأسيساً على ما تقدم سوف نناقش في هذا الفصل الموضوعات التالية:

١. أهمية وطبيعة أنظمة التوزيع.
٢. وظائف قنوات التوزيع.
٣. سلوك القناة بقدر تعلق الأمر بالمنظمة والوسطاء.
٤. الإجراءات التوزيعية المطبقة في القطاع السياحي والفندقي.

أهمية وطبيعة أنظمة التوزيع

Natural and Importance of Distribution Systems

لو اعتبرنا ممتلكات ومستلزمات مؤسسات الضيافة قلبها وجوهرها (Heart) فإن أنظمة التوزيع يمكننا اعتبارها الدورة الدموية (Circulatory System) مؤسسة الضيافة فأنظمة التوزيع هي التي تؤمن عملية التدفق المطرد للزبائن، ولذلك فإن الإدارة الجيدة لنظام التوزيع يمكنها أن تميز بين قيادة الحصة السوقية وصراع المنظمة من أجل البقاء في السوق (Struggling for Survival) وبناء على هذا المفهوم فإن كثيراً من مؤسسات الضيافة بدأت

بتطبيق المنافذ التسويقية الملاءمة لها. على سبيل المثال فنادق رتـــز كـــارلتون (Ritz Carlton) استطاعت الحصول على حصة سوقية جيدة من مكاتب السفر خلا تنفيذ هذا المنفذ التوزيعي. كذلك شـــركات مـــاريوت (Marriott) أدخلـــت استراتيجية الشراكة التسويقية (Marketing alliance) أو التحالف التســويقي معع فنادق أوتاني اليابانية (Otani Hotels) وبذلك أدخلت السياح اليابانيين إلى السوق السياحة العالمي. وبالمقابل فإن شركة أوتاني الجديدة للفنـــادق حصـــلت على الخبرة والتجربة التسويقية لفنادق الماريوت لجذب السياح من بلدان العـــالم إلى اليابان.

فالبيئة التنافسية في عالم اليوم تجبر المنشآت السياحية والفندقية أن تأخذ بالحسبان ليس فقد نظام الحجز المركـــزي (Central Reservation System C.R.S.), والقوى البيعية (Sales forces) الخاصة بها وإنما يتوجب عليها ان تطور وبشكل واسع شـــبكات التوزيـــع المتكاملـــة (Complex distribution networks) والمنافسة وأسواق التجارة العالمية وتقنيات التوزيـــع الالكترونيـــة (Electronic distribution techniques)، وســـمة الفنائيـــة للمنـــتج (Perishable product).

إن جميع هذه السمات أدت إلى زيادة الاهتمام بعملية التوزيع في القطاع السياحي والفندقي، وعليه فإن ابتكار الطرق التي تؤمن عمليـــة الـــدخول إلـــى الأسواق الحالية والجديدة أصبح أمراً ضرورياً. وهذه الاتجاهات الحديثة تجبـــر المنشآت السياحية على اختيار شركاء اجانب (Foreign partners) للمســـاعدة في تسويق وتوزيع خدماتهم. اما في مجال الفنادق العالمية فقد بدأ النمو واضـــحاً من خلال استخدام أنظمة حجز عالمية كنظام اليوتيل (Utell) وهو نظام شـــبكة اتصال عالمية يؤمن الحجز الفوري في جميع الفنادق المشتركة بهـــذا النظـــام، علماً بأن شركة فنادق شيراتون العالمية قد نفذت هذا النظام من خلال تطبيـــق

استراتيجية الشراكة التســويقية مــع مجموعــة فنــادق (Welcome Group) الهندية.

وأخيراً فإن أهمية التوزيع بدأت تنمو في القطــاع الســياحي بســبب أن الخدمات تتسم بالفنائية (Perishability) او الهلاكية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكننا تعريف القنوات التوزيعية (Distribution Channels) بأنها مجموعة النشاطات المستقلة التي تشمل إجراءات جعل المنتج أو الخدمة جاهزاً إلى المستفيد او المنتفع النهائي.

(Distribution channels is a set of independent organizations involved in the process of making a product or service available to the consumer or business user).

وأن تنمية وتطوير نظام توزيع الخدمة يبدأ من عملية الاختيار للوسطاء أو اعضاء القناة (Channel members) الذين يلعبون دوراً هاماً فــي نجــاح النظام ولذلك فإن شبكات التوزيع (Distribution Networks) في مؤسســات الضيافة تتألف من لإبرام العقود الثنائية وتحرير صيغة الشراكة المنظمــة بــين المنشآت المستقلة (Independent Oranizations).

أهمية الوسطاء التسويقيين Marketing Inter mediaries

إن استعمال الوسطاء يعتمد على مستوى كفاءاتهم العالية في تهيئة المنتج للأسواق المستهدفة (Target Markets)، من خــلال الاتصــالات والخبــرات والتخصصات ...الخ. والوسطاء اعتيادياً يقدمون أكثر مما تقدمه المنظمة نفسها.

على سبيل المثال مدير مطعم بإمكانه إصدار أمر بالشراء لمجموعة من المواد مثلاً: (١٠٠) كليو من الحم و (٥) دزينة من قناني العصير، و (٥) دزينة من الصابون، و (١) كارتون من ال و(٢٠٠) قدح لشرب الماء ... الــخ، وأن

كل مادة من المواد المذكورة تنتج في مصانع خاصة بها ولكن بإمكـان غـدارة المطعم الحصول عليها بسهولة من احد الممولين أو الموزعين المتخصصين في بيع المواد التموينية بالنسبة للمشتري (المطعم) فإن هذه الوسائل تعني الدخول في كميات صغيرة من المنتجات ولكن هي بحد ذاتها جزء من طلبات كبيرة وهـذه العملية سوف تساهم في تخفيض المستلزمات المخزنية وعدد الإجراءات الخاصة بإعداد القوائم والفواتير ....الخ.

وظائف قناة التوزيع Distribution Channel Functions

تقوم قناة التوزيع بتحريك أو نقل السلع أو الخدمات من أمـاكن انتاجهـا إلى المستفيدين في الوقت والمكان الملائمين. ويمكن إيجاز وظائف قناة التوزيـع بالآتي:

١. **المعلومـات (Information):** جمـع وتوزيـع البحـث التسـويقي والمعلومات الاستخبارية (Intelligence information) حـول البيئـة التسويقية.
٢. **التـرويج (Promotion):** تنميـة ونشـر الاتصـالات المقنعـة (Persuasive Communication) حول المنتجات المعروضة للبيع.
٣. **الاتصـال المباشـر (Contact):** الاتصـال بالمشـترين المحتملـين (Perspective buyers).
٤. **ملاءمة (مماثلة) (Matching):** تجسيد ومطابقـة العـرض (Ofer) وحاجات المشـتري (buyers needs) المتمثلـة بنشـاطات التصـنيع والتصنيف والتجميع والتغليف.
٥. **التفاوض (Negotiation):** التفاوض في مجالات السعر، النقل، وقـت التسليم، المواصفات الخاصة ...الخ.

٦. **التوزيع المادي (Physical Distribution)**: والذي يتضمن نقل وتخزين السلع.

٧. **التمويل (Financing)**: اكتساب واستعمال مبالغ معينة لتغطية التكلفة الخاصة بأعمال التوزيع.

٨. **المخاطر (Risk taking)**: يأخذ الوسيط على عاتقه المخاطر المالية الناجمة عن عدم قدرته القيام ببيع المخزون على وفق هامش الربح المتفق عليه.

ويمكننا القول أن الوظائف الخمس الأولى أعلاه تساعد في إتمام المعاملة التجارية او الصفقة (Transaction). أما الوظائف الثلاث الأخيرة فإنها تساعد في إنجاز الصفقة التجارية بشكل متكامل.

إن جميع الوظائف المثبتة اعلاه تشترك في ثلاثة أشياء هي:

١. استعمال الموارد على أساس تراكم الخبرات حيث بإمكان الموزع تأدية المهام بشكل جيد من خلال التخصص (Specialization).

٢. التناوب فيما بين اعضاء قناة التوزيع. وأن عملية التناوب بين الوسطاء سوف تؤدي إلى تخفيض التكلفة والأسعار، ولكن في هذه الحالة فإن الوسطاء سوف يضيفون بعض المصاريف التي تغطي تكلفة اعمالهم.

٣. الحفاظ على تكلفة منخفضة حيث يتطلب من أعضاء قناة التوزيع القيام باعمالهم بالشكل المطلوب وبكفاءة عالية.

على سبيل المثال، عدد كبير من شركات النقل الجوي تشجع مسافريها على القيام بعملية الحجز بواسطة مكاتب السياحة والسفر لن مكاتب السياحة والسفر تقدم خدمات كثيرة للمسافرين منها:

- الرد على الأسئلة الخاصة بالمسافرين وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.

- إصدار بطاقة السفر.
- تحصيل قيمة بطاقة السفر.
- عندما يرغب المسافر بتغيير تاريخ سفره فإن الوكالة تقوم بإعادة إصدار بطاقة سفر جديدة وعلى وفق ما يرتده.
- موقع وكالة السفر والسياحة يكون قريباً إلى حد ما من المسافر وان موقعها مناسب، وكذلك بإمكانها أن تقوم بالحجز في نفس يوم السفر عند الحالات الطارئة او المستعجلة...الخ من الخدمات التي يحتاجا المسافر. ومن هذا المثال نستنتج بإن شركات النقل الجوي ليس من المجدي لها اقتصادياً أن تقوم بإعداد نظام توزيع مشابه مثلما موجود لدى مكاتب السياحة والسفر.

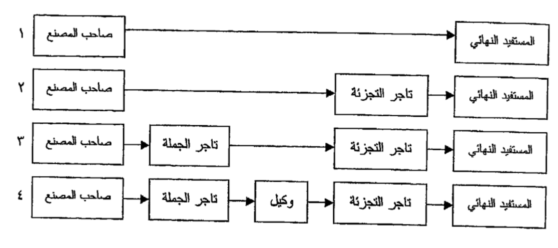
عدد مستويات القناة **Number of Channel Levels**

من خلال الشكل التالي يمكننا توضيح فكرة عدد المستويات الخاصة بالوسيط (Intermediary) وطول القناة بين المنتج والمستفيد النهائي على أساس وجود وسيط بينهما او بدون وسيط.

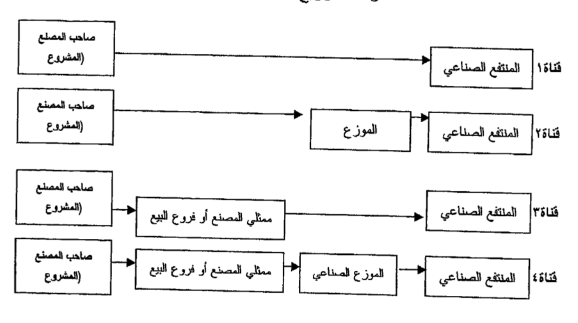
- القناة التي تحمل رقم (١) تسمى القناة التسويقية المباشرة (Direct Marketing Channel) حيث لا يوجد مستوى للوسيط (Intermediary level). ويتألف من صاحب المصنع الذي يبيع مباشرة إلى المستفيد النهائي على سبيل المثال أحد المطاعم يقوم بشراء اللحوم مباشرة من مربي الأبقار في المزارع الخاصة.
- القناة التي تحمل رقم (٢) تحتوي على مستوى واحد (One level) حيث يقوم تاجر التجزئة (Retailer) بدور الوسيط بين المنتج والمستفيد النهائي على سبيل المثال معظم الفنادق والمطاعم تشتري المواد الغذائية من الجمعيات التعاونية (Cooperatives).

- القناة التي تحمل رقم (٣) تحتوي على مستويين. وهذه القناة تظهر أكثر وضوحاً في الأسواق الاستهلاكية حيث يوجد الجملة (Wholesalers). وتجار التجزئة (Retailers). وهذا النوع غالباً ما يستعمل من قبل المصانع الصغيرة.
- القناة التي تحمل الرقم (٤) تحتوي على ثلاثة مستويات، حيث يقوم الوكيل (Jobber) بشراء كميات من تاجر الجملة ثم يبيعها إلى الشركات الصغيرة التي ليس لها علاقة بتجار الجملة.

وفي هذا المجال يمكننا القول بأنه كلما زاد عدد الوسطاء في القناة التوزيعية كلما انخفضت الرقابة على الموزع وازدادت درجة التعقيد (Complexity).



قنوات التوزيع الاستهلاكية A



قنوات التوزيع الصناعية B

الشكل (١٩): قنوات التوزيع في القطاعين الاستهلاكي والصناعي

إن جميع المؤسسات التي تستخدم القنوات التوزيعية تكون مرتبطة بعـدة أنماط من التدفقات (Several Types of Flows) المتمثلـة بالتـدفق المـادي للمنتجات، تدفق الملكية (Ownership) التدفق النقدي ، تدفق المعلومات، تـدفق

الترويج. إن هذه التدفقات يمكن أن تمر عبر قناة توزيعية واحدة او عدة قنوات توزيعية معقدة.

سلوك القناة بقدر تعلق الأمر بالمنظمة

Channel behavior and the organization

تمتلك القناة التوزيعية أنظمة سلوك معقدة وصعبة نتيجة التفاعل بين الناس والمنظمات لبلوغ أو انجاز الأهداف. حث تتضمن بعض أنظمة القناة تفاعلات رسمية في إطار شركات ذات هياكل تنظيمية ركيكة بينما الأنظمة الأخرى تتضمن تفاعلات رسمية موجهة في إطار شركات ذات هياكل تنظيمية رصينة وقوية. إن أنظمة القناة لم تعد في حالة سكون بل ظهرت أنماط حديثة ذات انسيابية عالية.

ونحاول في هذا الجزء دراسة سلوك القناة والكيفية التي يستطيع أعضاء القناة التوزيعية في ضوئها تنفيذ أعمالهم بالشكل المطلوب والفعال.

سلوك القناة Channel Behavior

يتضمن نظام التوزيع مجموعة من المنظمات المتباينة (Dissimilar) والمرتبطة سوية لتحقيق هدف مشترك. حيث ان كل عضو قناة (Channel member) يعتمد بصيغة أو بأخرى على الآخرين ويلعب دوراً متخصصاً في تحقيق هدفاً أو عدة أهداف من خلال القناة التوزيعية.

إن النجاح الذي يحققه أعضاء القناة التوزيعية يعتمد بشكل عام على الجهود المشتركة لهؤلاء الأعضاء وعليه يتوجب فهم وقبول دورهم وتنسيق نشاطاتهم وأهدافهم والتعاون لوصول إلى الأهداف الخاصة بالقناة التوزيعية. ومن خلال استراتيجية التعاون والتنسيق المشتركة بإمكانهم فهم الهدف السوقي (Target Market) وبالتالي الوصول للتعامل والتفاعل معه بصورة سليمة.

ولكن غالباً ما ينفذ هذا الاتجاه من قبل أعضاء القناة كرؤية عامة أو مشتركة. لكن الغالبية العظمى منهم عادة ما يركزون على أهدافهم الخاصة والقصيرة الأمد (Short – run goals). والتعامل مع المنظمات للقيام بعمليات مختصرة تخدم مسار القناة التوزيعية.

إن عملية التعاون (Cooperation) بين أعضاء القناة تؤدي إلى تحقيق جميع أهداف القناة وفي بعض الأحيان تعتبر كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمات الفردية. وبالرغم من ان أعضاء قنوات التوزيع يعتمدون بعضهم على البعض الآخر إلا أنهم غالباً ما يعملون بشكل منفرد لتحقيق أهدافهم الخاصة بأسرع وقت ممكن. وهذا الاتجاه كثيراً ما ينتج عنه عدم اتفاق (Disagreement) يصل إلى حد الصراع (Conflict)في كيفية تحقيق أهداف القناة، وهذا الصراع يأخذ اتجاهين إما أفقي او عمودي.

أ. الصراع الأفقي Horizontal Conflict

هذا الصراع يحدث بين منظمتين بنفس المستوى من القناة التوزيعية، على سبيل المثال أحد مطاعم كنتاكي أو بيتزا هت تقدم خدمات طعام في مجال خدمة الطعام ليست بالمستوى المطلوب وهذا بدوره يؤدي إلى سمعه غير جيدة تؤثر على الاسم التجاري للمطعم الرئيسي من جهة والفروع يبدو أكثر وضوحاً بين المطاعم التي تحمل نفس الامتياز (Franchising).

ب. الصراع العمودي Vertical Conflict

إن هذا الصراع يحدث بين مستويات مختلفة في نفس القناة التوزيعية. على سبيل المثال الاتفاق الذي حصل بين (Little Caesars) و (K –Mart). إن هاتين الشركتين تعملان في مجال صناعة الضيافة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قامتا بوضع استراتيجية الشراكة (Alliance Strategy)

للتعاون والتنسيق فيما بينهمـــا فـــي مجـــالات التوزيـــع والتـــرويج والتـــدريب والتسعير...الخ، وقد حققت هذه الاستراتيجية نتائج إيجابية لكلا الطـــرفين فـــي السوق الأمريكية، ولكن سرعان ما حصل الصراع بينهما حيث بدأت كل شركة تريد ان تحصل على حصة سوقية أفضل ليس في السوق الأمريكيـــة بـــل بـــدأ الطموح خارج الإطار المتفق عليه في العقد المبرم بين الطرفين وبالنهاية تحول هذا الزواج إلى الصراع حاد أدى إلى الإنفصال.

وتأسيساً على ما تقدم، في الشركات الكبيرة يوجـــد دور كبيـــر للهيكـــل التنظيمي الرسمي في تحديد الأدوار والمهام وتخصيص القيادة الإدارية الفعالـــة ولكن في مجال القناة التوزيعية فإن شركات مستقلة متخصصة تقـــوم بإعـــدادها وان الإدارة الخاصة بالشركة غير مسؤولة عنها رسمياً. تقليـــدياً فـــإن القنـــوات التوزيعية تعاني من ضعف في إداراتها وبحاجة ماسة إلى تحديد المهام والـــدوار الخاصة بإدارة وتنظيم الصراع الناتج عن عملية استخدام القناة التوزيعية.

ولذلك نلاحظ في السنوات الأخيرة ظهور انماط جديـــدة لتنظـــيم القنـــاة التوزيعية وتزويدها بقيادة إدارية فعالة لتحسين كفاءته.

تنظيم القناة Channel Organization

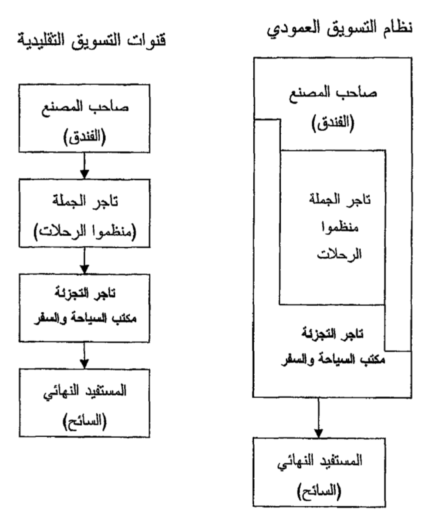
تاريخياً، عرف عن قنوات التوزيع إنها عبـــارة عـــن مجموعـــة مـــن الشركات المستقلة غير المترابطة وغير المنسجمة مع بعضها البعض، حيث انها لم تهتم اطلاقاً بالأداء الشامل للقناة.

إن انظمـــة التوزيـــع التقليـــدي (Conventional Distribution Systems) تعاني من ضعف كبير في قيادتها وخلل ناتج عـــن أذى الصـــراع وضعف الكفاءة (Damaging Conflict and poor performance).

نمو أنظمة التسويق العمودية

Growth of Vertical Marketing Systems

إن واحداً من احدث واكبر التطورات الخاصة التي حصلت بالقناة هـو نظام التسويق العمودي الذي انبثق ليتحدى أنظمة التسويق التقليدية. الشكل (٢٠) يوضح نوعين من الترتيبات الخاصة بالقناة التوزيعية قديماً وحديثاً.



الشكل (٢٠): الترتيبات الخاصة بالقناة التوزيعية قديماً وحديثاً

اولاً: قناة التوزيع التقليدية

Conventional Distribution Channel

تتضمن هذه القناة واحداً أو أكثر من المنتجين المستقلين وتجار الجملة وتجار التجزئة. وكل واحد يعمل بشكل منفرد لتحقيق أكبر قدر من الأراح الخاصة به، حتى ولو كانت على حساب الأرباح المتعلقة بالنظام ككل. ولا يوجد رقابة دقيقة من قبل عضو القناة على الأعضاء القناة. على سبيل المثال معظم الفنادق تدفع عملة لوكالات السفر، نتيجة قيام الأخيرة ببيع غرف الفندق إلى السياح او المسافرين علماً بأنه لا يوجد عقد رسمي موقع بين الطرفين أيبين الفندق ووكالة السفر. وعليه بإمكان الفندق تغيير سياسته هذه وعدم إعطاء حجوزات لوكالة السفر في أي وقت يرغب فيه.

ثانياً: نظام التسويق العمودي Vertical Marketing System

يتضمن هذا النظام مجموعة من المنتجين، تجار جملة وتجار تجزئة يعملون سوية كنظام موحد (Unified System) عضو قناة واحد او الأعضاء الآخرين مرتبطين بعقد بعضهم بعقد بعضهم مع بعض الآخر لتحقيق هدف مشترك يعود بالمنفعة لجميع أعضاء القناة وعلى هذا الأساس فإن عملية الرقابة او السيطرة على سلوك القناة أصبحت دقيقة وإدارة الصراع سهلة. علماً بأن المنفعة الأساسية لهذا النظام هي الاقتصاد من خلال الحجم، قوة المساومة وتقليل أو حذف الخدمات المزدوجة.

وتؤكد الدراسات الميدانية على أن هذا النظام أصبح شائعاً في التسويق الاستهلاكي حيث يخدم أكثر من (٦٤%) من إجمالي السوق.

هذا النظام يتضمن ثلاثة أنواع فرعية هي كالآتي:

١. نظام التسويق العمودي المتحد أو المشترك (Corporate VMS)

هذا النظام يتألف من مراحل متعاقبة تبدأ من الانتاج والتوزيـــع تحـت رعاية مالك منفرد (Single ownership).

٢- نظام التسويق العمودي الإداري (Administered VMS)

هذا النظام يستند على أساس التعاون في المراحـل المتعقبـة لعمليـات الانتاج والتوزيع وليس من خلال ملكية مشتركة أو ارتباط بعقد ولكن على أسس الحجم (Size)والقوة (Power) للأطراف المشاركة.

٣. نظام التسويق العمودي التعاقدي (Contractual VMS)

يتألف هذا النظام من عدة شركات مستقلة في مســتويات مختلفــة مــن الانتاج والتوزيع والتي ترتبط وفق عقد للوصول إلى تحقيق أثر اقتصادي جيــد وبشكل خاص في مجال حجم المبيعات والأرباح. وهذا الارتباط يأخــذ شــكلين هما:

أ. عقد امتياز Franchising

ب. عقد شراكة Alliance

أ. عقد الامتياز:

أسلوب عمل يتم الاتفاق عليه بين صاحب الشــركة الأم (Franchisor) والشركة التي تريد الحصول على الامتياز (Franchisee)، شــريطة ان يقــوم بالالتزام بعمليات البيع والتوزيع للمنتجات او الخدمات تحت النظــام التســويقي المرسوم من قبــل صــاحب الامتيــاز باســتعمال نفــس العلاقــة التجاريــة (Trademark)، الاسم، والإعلان. على سبيل المثال شركة مطاعم ماكدونالد.

ب. عقد الشراكة:

أسلوب عمل يتم على أساس التعاون والتنسيق بين شـــركتين وان كـــل شركة تستفيد من نقاط القوة التي تملكها الأخرى لتحقيق اهداف مشـــتركة تعـــود بالفائدة او المنفعة لكلا الطرفين. على سبيل المثال الشركة الاســـكندنافية للنقـــل الجوي (SAS) مع الفنادق راديسون ساس (Radisson – SAS).

ثالثاً: نظام التسويق الأفقي Horizontal Marketing System

هذا النظام يضم إتحاداً من شركتين او أكثر في مســـتوى واحـــد حيـــث ترتبط هذه الشركات سوية للاستفادة من الفرص التسويقية الجديدة المتاحـــة فـــي السوق على وفق الامكانيات المتاحة لهذه الشركات. وباستطاعة هذه الشـــركات الاندماج في مجالات رأس المال (Capital) والقدرات الانتاجية (Production capabilities) والموارد التسويقية (Marketing resources) لغرض تحقيـــق نتائج أفضل في السوق. على سبيل المثال اندما شـــركات امريكـــان اكســـبريس (American Express) ومنتجات (The Coeur Dresort) السياحية لتقـــديم خدمات متكاملة للسياح.

رابعاً: انظمة التسويق متعددة القنوات

Multichannal Marketing Systems

في الماضي، كانت عدة شركات تستخدم قناة واحدة للبيـــع فـــي ســـوق واحدة او قطاع واحد ولكن اليوم مع تكاثر القطاعات السوقية للزبائن واحتمالات قنوات التوزيع المتعددة بدأت معظم الشركات الخدمية والإنتاجية تتبنـــى قنـــوات التوزيع المتعددة، حيث تستطيع شركة منفردة ان تستخدم قناتين توزيعية او اكثر للوصول إلى قطاع سوقي واحد او أكثر من قطاع. على سبيل المثـــال شـــركة مطاعم ماكدونالد (Mc Donalds) تبيع من خلال شبكة مـــن الشـــركات التـــي

حصلت على امتياز في معظم بلدان العالم. ونفس المثال ينطبق علـــى الفنـــادق العالمية التي بدأت بفتح فروعها في الأسواق العربية والأوروبية والأفريقية.

قرارات تصميم القناة Channel Design Decisions

يواجه مسوقو الخدمات والسلع على حد سواء مشاكل متعددة بشأن اتخاذ قرار خاص بتصميم القناة الممكنة التطبيق. ولغرض الوصول إلى قرار علمـــي سليم يتوجب عليهم أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:

١. تحليل الحاجات الخاصة بالزبون:

أن تصميم القناة التوزيعية يبدأ على أساس تحديد خدمات المستفيدين في القطاعات السوقية المتباينة المراد الوصول اليها.

٢. تحديد القيود والأهداف الخاصة بالقناة:

إن العناصر الواجب اخذها بعين الاعتبار عند تحديد الأهداف والقيـــود تشمل سمات المنتج، سمات وسياسات المنظمة، الوسطاء التسويقيون والعوامـــل البيئية.

٣. مسؤوليات أعضاء القناة:

يتوجب على المنشأة تقويم كل بـــديل ذي علاقـــة بالاقتصـــاد والرقابـــة ومعايير التكيف (Adaptive criteria) في السوق السياحي.

قرارات إدارة القناة Channel Management Decisions

تأسيساً على ما تقدم فالفنادق التي حللت البدائل واختارت البـــديل المثـــل يتوجب عليها إدارة وتنفيذ القناة المختارة لتحقيق الأهداف التي ترغب الوصـــول

إليها. ولذلك فالعمل مع أعضاء القناة على شكل فريق عمل يصبح أمراً ضرورياً لخلق حالة رضا عالية لدى المستفيدين.

وهذا يتم من خلال اتباع الخطوات التالية:

١. اختيار أعضاء أكفاء وذوي خبرة بالقناة.
٢. تحفيز أعضاء القناة بشكل مستمر ودوري.
٣. التقويم الدوري لأعضاء القناة لتشخيص كفاءة الوسطاء.
٤. تعديل الاتفاقات الخاصة بالقناة عند ظهور ظروف جديدة في السوق في مجالات التوزيع، المنافسة، تغير انماط الشراء.... الخ وعلى وفق هذه النقطة تظهر ثلاثة مستويات للتعديل:

أ- إضافة أو حذف أعضاء القناة بشكل فردي.
ب- إضافة أو حذف قنوات سوقية متخصصة.
ج- تطور شامل في البيع لجميع الأسواق.

مواقع العمل Business Location

يعد الموقع واحداً من أهم المظاهر الخاصة بسياسة التوزيع للمنشآت السياحية، ويؤكد خبراء التسويق على أن نجاح المنشأة يعتمد بالدرجة الأولى على اختيار الموقع الجيد وذلك لتحجيم الفجوة بين المستفيد من الخدمة ومورِدها. وفي هذا المجال يمكننا اقتراح أربع خطوات جوهرية تساهم في نجاح عمل المنظمة/

١. فهم الاستراتيجية التسويقية والهدف السوقي للمنظمة.
٢. الانتقاء للمناطق الجغرافية للسوق على أساس التحليل الاقليمي (Regional Analysis).

٣. اختيار المنظمة الجغرافية الملاءمة داخل الأقليم علـى أسـاس دراسـة وتحليل السمات الديموغرافية والسايكوجغرافية وحالة المنافسة وأخـذها بعين الاعتبار.

٤. اختيار المكان الملاءم الذي ينسجم مع طبيعة اعمال المنظمة والمنافسـن وسهولة الوصول إلى المكان وتوفير المياه والتسهيلات والمنافع والطاقة .... الخ.

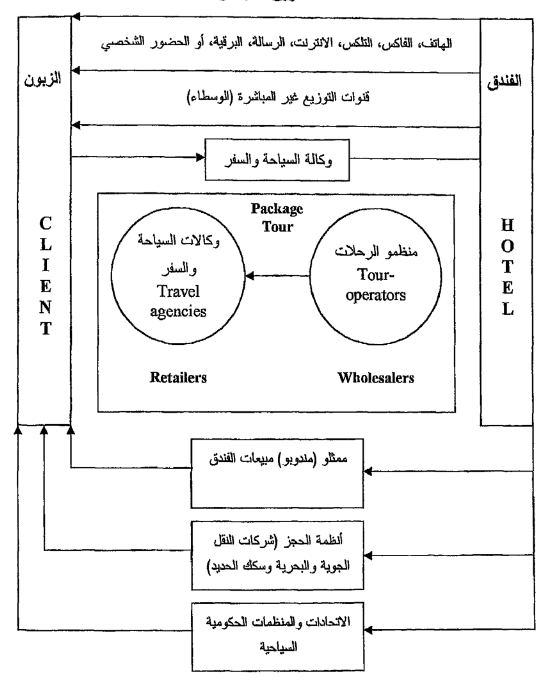
إن هذه العوامل يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار

الإجراءات التوزيعية المطبقة في القطاع السياحي والفندقي

توجد عدة قنوات توزيعية متخصصة في صناعة الضيافة او منظمـات السفر وتعمل هذه القنوات على شكل توزيعي متكامل يتمثل بـ:

- وكالات السفر، منظمي الرحلات (Tour operators)، ممثلـي مبيعـات الفنـادق (Hotel sales representatives) وأنظمـة الحجـز (Reservation) وأنظمـة التوزيـع الالكترونيـة (Electronic distribution systems). وعليه فإن المدراء يتوجـب علـيهم اختيـار الوسطاء الذين يعملون على اساس نظام التوزيع الفعال وعدد المسـتويات الخاصة بنظام التوزيع المتوفر لديهم.

الشكل (٢١) يوضح نظام التوزيع الممكن استخدامه من قبـل الفنـادق للاتصال بالزبائن ومحاولة التأثير بهم لاتخاذ قرار شراء الخدمات المعروضـة للبيع.



الشكل (٢١): قنوات التوزيع المباشر وغير المباشرة في صناعة الفنادق

قناة التوزيع المباشر Direct distribution channel

تعتبر قناة التوزيع المباشر في صناعة تسويق كلاسيكية حيث بإمكان الضيف الاتصال بالفندق بشكل مباشر بدون وسيط عبر وسائل الاتصال المعروفة لحجز غرفة أو طاولة طعام أو صالة مؤتمرات:

أ- عن طريق الرسالة أو البرقية By Telegram or by Letter.

ب- عن طريق الهاتف By phone.

ج- عن طريق الفاكس By Fax.

د- عن طريق الحضور الشخصي ويصطلح عليه في هذه الصياغة باللغة الإنجليزية (Verbal) والآن نتيجة للتطور التكنولوجي ظهر اتجاه حديث وهو التوزيع والترويج عن طريق الانترنيت (By Inter net).

وهذا ما أكدته مديرة الاتصالات في شركة ويسترن (Best Westerns) السيدة نانسي فاوكهن (Nancy Vaughn) بالقول:

" بأستطاعة الشركات الفندقية والسياحية أن تعمل كتيبات ملونة (Color brochures) تكون جاهزة بمتناول ملايين من المسافرين الذين يستخدمون الانترنت. وأن هذه الكتيبات تحتوي ليس فقط على صور ملونة وجذابة للفنادق والمطاعم والبلدان السياحية وإنما على معلومات هامة باستطاعة صاحب الحاسوب الاحتفاظ بها وخزنها والعودة إليها عند الحاجة أو التفكير بالحجز".

قنوات التوزيع غير المباشرة Indirect distribution channels

تأخذ قنوات التوزيع غير المباشرة أشكالاً متعددة وهي كالآتي:

١. وكالات السياحة والسفر Travel agencies.
٢. منظمو الرحلات الشاملة Operators–(Tour – Wholesalers) Tour .
٣. ممثلو (مندوبو) مبيعات الفندق Hotel Sales Representatives.
٤. أنظمة الحجز Reservation Systems.

٥. أنظمة التوزيع الإلكترونية Electronic Distribution Systems.
٦. الاتحادات والجمعيات الحكومية government tourist associations.

وفيما يلي شرح مبسط لقنوات التوزيع أعلاه:

- **وكالات السياحة والسفر:**

تلعب وكالات السياحة والسفر دوراً كبيراً كوسيط بين المسافرين وشركات النقل الجوي وكذلك بين السياح والمؤسسات الفندقية المختلفة. وتؤكد صحة ذلك الإحصائيات الصادرة في الولايات المتحدة حيث تشير إلى أنه توجد أكثر من ٣٢٠٠٠ وكالة سفر في الولايات المتحدة عام ١٩٩٣. وقد حققت هذه الوكالات ٩٣ بليون دولار كايرادات من خدمات السفر و ٥٦ بليون دولار من النقل الجوي (Air Travel) و١٤ بليون من النقل البحري (Cruise Travel) و (١٠,٤) بليون منن خدمات الفنادق (Hotel Services) و (٦,٦) بليون من خدمات تأجير السيارات (Car rental) و (٠,٥) بليون دولار من الخدمات الأخرى التي تقدمها السياح.

وتشير الإحصائيات كذلك إلى آن وكالات السفر في الوقت الحاضر تبيع ثلث الغرف المعروضة في المنشآت الفندقية وتقوم بالحجز لأكثر من (٩٥%) من تذاكر شركات النقل البحرية و(٩٥%) من تذاكر الخطوط الجوية و (٥٠%) من خدمات تأجير السيارات.

وفي معظم البلدان السياحية يوجد تنسيق وتعاون على مستوى عال بين وكالات السفر والفنادق حيث تقوم الفنادق بتزويد الوكالات بمعلومات تفصيلية عن خدماتها وأسعارها طيلة أيام السنة (أي في موسمي الذروة والكساد) وكذلك البرامج المعدة خلال المواسم والمناسبات الوطنية والقومية والدينية.

ولتوثيق العلاقة بين الفنادق ووكالات السفر تقدم الفنادق أسعار تشجيعية خاصة للعاملين ولعوائلهم وتنظيم رحلات خاص عائلية (Fam trips) بالتنسيق

مع وكالات السفر وكذلك توجه الدعوة إلى شركات النقـل الجويـة والبحريـة وشركات سكك الحديد.

ولتنظيم العلاقة بين الفنادق ووكالات السفر يتم توقيع عقد بين الطـرفين لتحديد طبيعة التعامل التجاري وبشكل خاص نسـبة العمولـة (Commission) التي تتقاضاها وكالة السفر عند قيامها بالحجوزات لصالح الفندق. ولذلك نلاحـظ أن بعض الفنادق تسعى لإرضاء وسطائها لتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب حيث قامت شركات حياة (Hyatt) بتأمين دفع العمولة إلى وكـالات السـفر خـلال أسبوع واحد فقط من مغادرة النزلاء من الفنـدق. إضـافة إلـى ربـط بعـض الوكالات السـياحية بأنظمـة حجـز عـن طريـق الحاسـوب (Computer Reservation Systems) بنظام الحجز المركزي لفنادقها. وأصبح الآن يطلق على هـذه الإجـراءات بأنظمـة التوزيـع الشـاملة (Global distribution Systems (GDSs)). وعلى أساس هذه الأنظمة فإن إدارات الفنادق تعـرض جميع المعلومات الخاصة بها إلى وكالات السفر للاسـتفادة منهـا فـي إجـراء عمليات الحجز بأسرع وقت ممكن وبأقل كلفة ممكنة.

- **منظمو الرحلات:**

إن طبيعة عمل منظمي الرحلات هي القيام بعمليـة تجميـع الخـدمات لإعداد رحلة أو سفرة شاملة (Inclusive tour) موجهه إلـى سـوق المتعـة (Leisure market) أو لإغراض التسلية والترفيه. وهذه الرحلة تتضمن عـادة النقل جواً بعض الحالات تشـمل وجبـات الطعـام (meals) والنقـل البـري (ground transportation) وخـدمات تسـلية وترفيـه (Entertainment) ولتأمين نجاح هذه الحزمة (Package) في الخدمات يقـوم منظمـو الـرحلات بالتعاقد مع شركات النقل الجوي والفنادق لغرض تحديد عدد المقاعد والغـرف والاتفاق على مقدار التخفيضات التي يحصلون عليها لقاء قيامهم بهذه النشاطات

التوزيعية يعمل منظمو الرحلات أيضاً على تأمين النقل من الفندق إلـــة المطـــار وبعد إتمام جميع الإجراءات اللازمة من قبل منظمي الرحلات (تجـــار الجملـــة) تأتي المرحلة الثانية إلا وهي الاتصال بتجـــار التجزئـــة أي وكـــالات الســـياحة والسفر للمباشرة ببيع هذه الرحلة الشاملة إلى السياح أو المستفيدين لقاء عمولـــة تتقاضاها وكالات السياحة والسفر من منظمي الرحلات (لاحـــظ الشـــكل الـــذي يوضع طبيعة بين منظمي الرحلات ووكالات السياحة والسفر).

وهنا لابد من التنويه إلى أن نسبة كبيرة من السياح يفضلون الانتفاع من هذه الرحلات الشاملة لكونها أقل تكلفة وأقل جهداً إضافة لكونها ممتعة من خلال البرامج الترفيهية التي تتخلل الرحلة وبنفس الوقت ذات طابع اجتماعي وثقافي.

- مندوبو (ممثلو) مبيعات الفندق:

من الوجبات الأساسية لمندوبي مبيعات الفندق هي تمثيـــل الفنـــدق فـــي سوق معينة قد تكون داخل أو خارج البلد الذي يتواجد فيه الفندق، والعمل علـــى بيع غرف الفندق والخدمات الأخرى التي يمتلكها الفندق. وغالباً ما يكون مناسباً وأكثر فائدة للفنادق توظيف ممثل للفندق بدلاً من تشغيل مسؤولي مبيعات الفندق. وينطبق هذا بشكل خاص عندما يكون ممثل الفندق في سوق بعيدة تتسم بســـمات ثقافية واجتماعية يصعب على مدير مبيعات الفندق فهمها واســـتيعابها بســـهولة. وهذا الاتجاه تطبقه معظم السلاسل الفندقية العالمية.

وأحد الشروط الجوهرية التي يفرضها الفندق على ممثله في الســـوق أن لا يكون ممثلاً بنفس الوقت لفندق منافس. والمتعارف عليه في صناعة الفنـــادق أن ممثلي الفنادق يتقاضون عمولة محددة أو عمولة مع راتب شهري أو الأثنـــين معاً وهذا بالتأكيد يعتمد على حالة السوق التنافسية.

- **انظمة الحجز العالمية:**

لتسهيل عملية الحجز بدأت معظم الفنادق العالمية بالتنسيق مع شـركات متخصصة كشركات النقل الجوي والبحري وسـكك الحديـد وكـذلك وكـالات السياحة والسفر في إعداد وتهيأة أنظمة حجز متطورة عـن طريـق الحاسـوب وربطها مباشرة بالمحطة الرئيسية الموجودة في الفندق.

ومن أشهر هذه الأنظمة والأكثر تداولاً في العالم هـي: (APOLLO) الذي يطبق من قبل شركة الطيران (United Airlines) و (SABER) الـذي يطبق من قبل شركة الطيـران الأمريكيـة (American Airlines) كمـا أن الخطوط الجوية البريطانية (British Airways) استخدمت نظاماً عالمياً يتصل بـ (APOLLO) هذا النظام يسمى نظام غـاليلو (Galilo) وهـو الان أكثـر الأنظمة انتشاراً واستعمالاً في العالم.

وهناك نظام عالمي آخر يستخدم من قبل شركة الطيران الفرنسية (Air France) و (Lufthansa) يسمى (Amadeus) وباستطاعة الفنـادق العالميـة ومكاتب تأجير السيارات والشركات السياحية الاستفادة من هـذه الأنظمـة فـي مجال توزيع خدماتها عبر أنظمة الحجز العالمية.

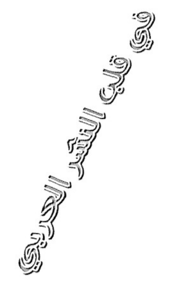
- **الاتحادات والجمعيات السياحية الحكومية:**

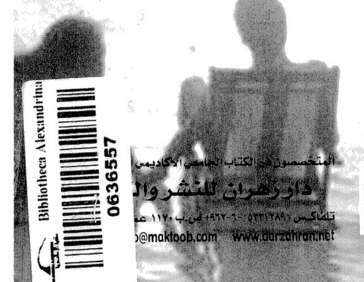
تلعب الاتحادات والجمعيات السياحية الحكومية دوراً هاماً في عمليتـي الترويج والتوزيع داخل وخارج البلد نظراً لما تمتلكه مـن بيانـات ومعلومـات تفصيلية عن مقومات الجذب السياحي للبلد وكذلك الخـدمات الفندقيـة وعليـه يتطلب من السلاسل الفندقية التعاون والتنسيق معها بشأن بيع الغرف والخـدمات الأخرى.

المراجع العلمية للفصل الرابع

1. Christopher Schulz, Hotel and Travel Agents , the New partnership ,"Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,1994.
2. Ken Western, "Internet Inn: Best Western Marketing on Network, "Arizona Republic, 1995.
3. Louos Stern and Adel I. El – Ansary, Marketing Channels 3 rd. ed.
   (Englewood Cliffs, N. J. prentice Hall, 1988).
4. Robert Weigand, "Fit product and channels to your markets, "Harvard Business Review, 1977.
5. Avijit Gosh, Retail Management (Chicago: Dryden Press, 1990).
6. Laura Zinn, "Want to Buy Franchise"? Look before you Leap" Business Week, 1988, and " Why Franchising is taking off" Business Week, 1990.









خطوة
+962-6-5331933